



Universität St.Gallen

Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)

«Stärken stärken» als Führungsprinzip

Ein Ansatz für moderne Führungskräfte

Masterarbeit

Autor:

Joel Mattli

Hagenwiesenstrasse 22

8108 Dällikon

joel.mattli@student.unisg.ch

16-614-067

Referent:

Dr. Manfred Hüchel

Externer Lehrbeauftragter

Universität St. Gallen

Korreferent:

Prof. Dr. Urs Fueglistaller

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG)

Universität St. Gallen

St Gallen, 24. Mai 2021

Abstract

Dass einem Menschen von Natur aus gewisse Sachen leichter fallen als andere, hat primär mit der Struktur des Nervensystems zu tun. Genetik, biologische Zufälle, aber auch die Erziehung sorgen dafür, dass sich in den ersten 15 Lebensjahren des Menschen einige dominante neuronale Verbindungen herauskristallisieren. Diese stärkeren Verbindungen kommen in natürlichen, immer wiederkehrenden Denk-, Gefühls-, oder Verhaltensmuster als Talente zum Vorschein. Die vorliegende Arbeit basiert auf der wissenschaftlichen Erkenntnis, dass die menschlichen Talente das beste Rohmaterial für eine effiziente Entwicklung und Leistungssteigerungen darstellen. Unter dem Prinzip «Stärken stärken», welches Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist, wird also die Förderung genau dieser positiven Eigenschaften der Menschen verstanden. Während kontinuierliche Bestleistungen im Bereich des Spitzensports ohne das Stärken von Stärken unvorstellbar sind, fokussiert sich die vorliegende Arbeit auf die Rolle und Anwendung von «Stärken stärken» als Führungsprinzip im modernen Arbeitsalltag. Dabei wird die Forschungsfrage *Welche Rolle übernimmt das Prinzip «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden und wie sollte es von Führungskräften im Unternehmen konkret angewendet werden?* anhand eines multiperspektivischen Vorgehens untersucht. In einem ersten Forschungsschritt werden theoretische Erkenntnisse aus den Bereichen der Psychologie, Neurowissenschaft, Wirtschaft und des Leistungssports analysiert. Danach wird die Thematik spezifisch durch praktische Einblicke in das Gebiet der Höchstleistungen anhand von sieben Interviews mit renommierten Experten und Expertinnen aus den wiederum gleichen Disziplinen untersucht. Es lässt sich aufzeigen, dass die Führung und Förderung nach «Stärken stärken» nicht nur im Spitzensport, sondern auch im ambitionierten Arbeitsumfeld zu Bestleistungen motiviert. Um das Prinzip «Stärken stärken» trotz weitverbreiteter Defizitorientierung in der Gesellschaft konsequent anzuwenden, wird in Anlehnung an die Forschungsergebnisse dieser Arbeit ein Trainingsplan Muster für Führungskräfte präsentiert. Das gemeinsame Herausarbeiten einer persönlichen Vision der Mitarbeitenden und die Verfolgung dieser mit stärkenorientierten Jahreszielen stellt eine grundlegende Empfehlung für Führungskräfte dar, die aus dem vollen Potenzial ihrer Mitarbeitenden schöpfen möchten.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iv
Tabellenverzeichnis.....	iv
Abkürzungsverzeichnis.....	v
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Relevanz der Thematik	1
1.2 Persönliche Motivation	2
1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage.....	3
1.4 Aufbau und Methodik	3
2 Theoretische Konzepte	4
2.1 Positive Psychologie.....	4
2.1.1 Das menschliche Potenzial.....	5
2.1.2 Über Talent und Stärken	7
2.1.3 Flow-Theorie	9
2.2 «Stärken stärken» als Führungscredo	12
2.2.1 New Work	13
2.2.2 Transformationale Führung	15
2.2.3 Talent Management.....	17
2.2.4 Coaching und Erkenntnisse aus dem Spitzensport	19
2.3 Zwischenfazit.....	23
3 Empirische Untersuchung.....	25
3.1 Forschungsmethodik.....	25
3.1.1 Wahl der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen.....	26
3.1.2 Struktur und Aufbau des Interviews	28
3.1.3 Datenerhebung und -auswertung	30
3.2 Darstellung der Ergebnisse.....	31
3.2.1 Grundhaltung zum Stärkenfokus.....	31
3.2.2 Rolle von «Stärken stärken» in der Mitarbeitendenförderung.....	36
3.2.3 Konkrete Anwendung des Prinzips «Stärken stärken» für Führungskräfte.....	40
4 Diskussion	48
4.1 «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden	48
4.2 Trainingsplan Muster für Führungskräfte	51
4.2.1 Stärken-Check und Trainingsbereiche.....	52
4.2.2 Trainingsleitsätze	55

5	Abschliessende Betrachtung	58
5.1	Fazit	58
5.2	Kritische Würdigung und Ausblick	60
5.3	Persönliches Schlusswort	61
	Literaturverzeichnis	62
	Internetquellenverzeichnis	67
	Interviewverzeichnis	71
	Anhang	72
	Anhang A: Leitfaden der Experteninterviews	73
	Anhang B: Beispiel – Interviewanfrage	74
	Anhang C: Transkripte der Experteninterviews	75
	C1: Interview mit Jörg Wetzel	75
	C2: Interview mit Michele Hartgrove	82
	C3: Interview mit Natascha Badmann	87
	C4: Interview mit Stephon Tuitt	91
	C5: Interview mit Martin Andermatt	95
	C6: Interview mit Prof. Dr. Lutz Jäncke	102
	C7: Interview mit Matthias Keller	108
	Anhang D: Vorstellung des Kategorienkatalogs	112
	Anhang E: Beispiele – Trainingsplan Muster	114
	E1: Beispiel – Key Account Management	114
	E2: Beispiel – Regulatory Business Transformation	115
	Eigenständigkeitserklärung	116

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stärkenformel (Gallup, 2019a).....	7
Abbildung 2: Flow-Kanal (Csíkszentmihályi, 2018, S. 59)	11
Abbildung 3: Gartner 2020 ReimagineHR Employee Survey (Kropp, 2021, Abs. 4)	14
Abbildung 4: Talentstatus (von Hehn, 2016, S. 5).....	17
Abbildung 5: Quellen und Konsequenzen von Selbstwirksamkeit (Berry & West, 1993, S. 354).....	21
Abbildung 6: «Stärken stärken» Kreislauf (eigene Abbildung).....	35
Abbildung 7: Kreisläufe der Entwicklung (eigene Abbildung)	51
Abbildung 8: Flow mit Fokus auf «Stärken stärken» (eigene Abbildung)	51
Abbildung 9: Trainingsplan Muster (eigene Abbildung).....	54
Abbildung 10: Leitfaden der Experteninterviews.....	73
Abbildung 11: Beispiel Interviewanfrage	74
Abbildung 12: Trainingsplan Muster - Key Account Management	114
Abbildung 13: Trainingsplan Muster - Regulatory Business Transformation	115

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorstellung der Experten und Expertinnen	28
Tabelle 2: Transformationale Führung und "Stärken stärken"	50
Tabelle 3: Interviewverzeichnis.....	71
Tabelle 4: Kategorienkatalog	112

Abkürzungsverzeichnis

Abb	Abbildung
ca	circa
CEO	Chief Executive Officer
engl	Englisch
evtl	eventuell
FSP	Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen
GM	General Manager
km	Kilometer
KPI	Key Performance Indicator
NFL	National Football League
o. D.	ohne Datum
PGA	Professional Golfers' Association
RBT	Regulatory Business Transformation
vgl	vergleiche
VUCA	Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous
WPGS	Wirtschaftspsychologische Gesellschaft

1 Einleitung

Jeder Mensch hat seine Stärken und Schwächen, doch es scheint in unserer Kultur und Erziehung verankert zu sein, tendenziell einen stärkeren Fokus auf Schwächen, Fehler und Negatives zu legen. Bei einem Elterngespräch erfahren die Eltern mehr über den aktuellen Eindruck, welchen ihr Kind an der Schule hinterlässt. In den meisten Fällen wird allerdings sowohl von den Lehrenden als auch von den Eltern primär angesprochen, was nicht so erfreulich war und an welchen Defiziten gearbeitet werden muss – anstatt auf die individuellen Stärken der Kinder einzugehen und darüber zu sprechen, wie diese weiter gefördert werden könnten. Zu einem späteren Zeitpunkt versucht man in der Ausbildung ungenügende Noten und Patzer mit allen Mitteln zu vermeiden, auch weil diese in einem Bewerbungsgespräch wohl auffallen und zur Rechenschaft gezogen würden. In der Arbeitswelt können schlussendlich mehrere Projekte hervorragend laufen, doch in der Nachbesprechung werden diese Erfolge neben dem einen Projekt, welches nicht so gut lief, viel zu oft vernachlässigt. Es scheint vielen Menschen nicht bewusst zu sein: Was wir nicht können, verdient es nicht, uns von dem abzuhalten, was wir können.

1.1 Problemstellung und Relevanz der Thematik

Obwohl heutzutage etliche Studien belegen, dass eine stärkenorientierte Haltung positive Auswirkungen auf unsere Handlungen, Motivation und Potenzialausschöpfung hat, leben wir nach wie vor in einer klar defizitorientierten Gesellschaft (Heimsoeth, 2018; Gallup, 2019a; Schutte & Malouff, 2019). Die erwähnte Situation bei einem Elterngespräch ist nur eines von unzähligen Beispielen, die aufzeigen, dass wir von klein auf darauf getrimmt werden, Fehler auszumerzen. Oftmals sind wir uns dieser Orientierung nicht mal bewusst und sie geschieht reflexartig (Kres, 2015, S. 31). Streben wir allerdings nach Höchstleistungen, ist es offensichtlich, dass die Orientierung an Schwächen langfristig nicht zielführend ist (Heimsoeth, 2018; Kres, 2015; Keller, 2016). Dr. Eckart von Hirschhausen, einer der erfolgreichsten Autoren im deutschsprachigen Raum, beschreibt dieses Phänomen wie folgt: «Verbessert man seine Schwächen, wird man maximal mittelmässig. Stärkt man seine Stärken, wird man einzigartig.» (Hirschhausen, 2012, Abs. 4).

Der Spitzensport gibt hierbei Einblicke in einen Bereich, in welchem Höchstleistungen stets vorangetrieben werden und die Wirkung der Talentförderung deutlich dargestellt werden kann. Cristiano Ronaldo, mehrfacher Weltfussballer und Rekordtorjäger, ist bekannt für seine enorme Sprungkraft und Schnelligkeit. An diesen Stärken trainiert er auch heute noch intensiv weiter und integriert viele Sprinteinheiten und Explosivkraftübungen in seinen disziplinierten Trainingsplan (Lotz, 2018). Federer, Nadal und Djokovic, die «grossen Drei» der Tenniswelt, würden den Sport wohl kaum seit über 15 Jahren dominieren, wenn sie nicht stets ihre persönlichen Stärken weiter entfalten würden (Häberlein, 2020). Hätte Natascha Badmann, mehrfache Ironman Weltmeisterin und eine der interviewten Expertinnen

in dieser Arbeit, ihre Energie primär in ihre schwächste Disziplin investiert, hätte es gemäss eigenen Aussagen nie für die Spitze gereicht. Nebst unzähligen weiteren Beispielen widerspiegelt das Training von amerikanischen Footballteams die Essenz des Prinzips «Stärken stärken». Seit langem werden in dieser Sportart die einzelnen Positionen individuell trainiert, denn es ergibt weder Sinn mit einem Wide Receiver das Werfen des Footballs zu praktizieren noch den Kicker mit den Spielern der Defensive Line in dasselbe Krafttraining zu schicken (Shelly et al., 2020).

Im amerikanischen Football erkennt man oft allein an der Statur, welcher Spieler seine Stärken wohl eher in der Defensive Line findet. Während die Veranlagung von Menschen nicht überall so offensichtlich hervorsticht, bleibt die Relevanz einer stärkenbasierten Förderung auch in anderen Bereichen bestehen. Gerade im Arbeitsalltag, wo man die meiste Zeit seines Lebens verbringt, kann der Führungsstil der Vorgesetzten über die Leistung und Motivation der Mitarbeitenden entscheiden (Rosken, 2020, S. 33). Eine Meta-Studie des Gallup Instituts zeigt, dass lediglich 20% der 1.4 Millionen Befragten bei ihrer Arbeit täglich die Gelegenheit haben, das zu tun, was sie am besten können (Buckingham & Clifton, 2016, S. 15). Dies ist besonders alarmierend, wenn man bedenkt, dass sich Unternehmen, in welchen Mitarbeitende ihre Stärken ausleben können, als weitaus erfolgreicher erweisen (Gallup, 2019a; Miller, 2015; Keller & Price, 2012). Mit konstant steigenden Erwartungen an die Unternehmen und den vielen Herausforderung der labilen Weltwirtschaft, scheint es umso wichtiger, auf Höchstleistungen von Mitarbeitenden zählen zu können. Die Tatsache, dass eine unübersehbare Mehrheit der Arbeitnehmenden ihre Stärken nicht täglich einsetzen können, verspricht ein immenses Verbesserungspotenzial und sollte von Führungskräften auf keinen Fall vernachlässigt werden (Buckingham & Clifton, 2016, S. 15).

1.2 Persönliche Motivation

Seit ich denken kann, stelle ich hohe Ansprüche an mich selbst. Ich liebe es, mein Potenzial in jeglichen Bereichen unter Beweis zu stellen, es herauszufordern und zu erweitern. Wenn ich an meine Zukunft in der Arbeitswelt denke, schwanke ich zwischen Euphorie und einem inneren Druck, meinen hohen Anforderungen nicht zu genügen und mein Potenzial zu vergeuden. Die Lebensstilintegration stufe ich sehr hoch ein. Dementsprechend finde ich es umso wichtiger, persönliche Stärken gerade bei der Arbeit täglich einsetzen und weiterentwickeln zu können. Aus eigener Erfahrung weiss ich, wie wertvoll sogenannte «Enabler» (engl. für Möglichmacher) für die Potenzialentfaltung sein können und schreibe diese Rolle bei der Arbeit zu einem grossen Teil den Führungskräften zu. Ein stärkenbasierter Führungsansatz scheint mir dabei sinnvoll, jedoch leider noch immer stark vernachlässigt. So hoffe ich, mit dieser Arbeit das Stärken von Stärken als Führungsprinzip näher zu beleuchten und für Führungskräfte, die bereit sind ihre Mitarbeitenden in ihren individuellen Stärken aufblühen zu lassen, einen unterstützenden Beitrag zu leisten.

1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die moderne Wissenschaft unterstützt die These, dass sich eine Orientierung nach Stärken sowohl auf das Individuum wie auch auf die Organisation positiv auswirkt (Heimsoeth, 2018; Keller, 2016; Gallup 2019a). Zugleich wird mit dem Aufschwung neuer Führungsstile und Arbeitsmethoden in den letzten Jahren vermehrt ein reger Austausch mit Vorgesetzten und die Funktion der Führungskräfte als Coaches empfohlen (Finckler, 2017, S. 47). In den folgenden Kapiteln dieser Arbeit soll untersucht werden, inwiefern die im Spitzensport so gut funktionierende stärkenbasierte Entwicklung auch in der Unternehmensführung Anwendung findet. Dabei verfolgt die vorliegende Publikation das Ziel, die Bedeutung des Prinzips «Stärken stärken» in der Mitarbeitendenförderung zu untersuchen und die Anwendung dieses Führungsprinzips zusätzlich anhand eines umsetzbaren Plans für Manager und Managerinnen zu unterstützen. Die Forschungsfrage dieser Arbeit lässt sich somit wie folgt definieren: *Welche Rolle übernimmt das Prinzip «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden und wie sollte es von Führungskräften im Unternehmen konkret angewendet werden?*

1.4 Aufbau und Methodik

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit lässt sich nach der Einleitung grob in drei Teile gliedern. Im ersten Teil folgen für die Thematik relevante Forschungsergebnisse und Modelle aus der Theorie. Der Schwerpunkt wird dabei auf einen Einblick in die positive Psychologie, welche sich auf positive Eigenschaften des Menschen, wie unter anderem auch auf Talente und Stärken, konzentriert sowie deren Anwendung im Führungsbereich gelegt. Spezifisch wird unter anderem auf die Stärkenorientierung, transformationale Führung sowie das Talent Management und Coaching eingegangen. Der zweite Teil widmet sich einer qualitativen empirischen Untersuchung. Mittels sieben Interviews mit Führungsexperten und -expertinnen aus verschiedenen Bereichen wird ein multiperspektivischer Beitrag zum Prinzip «Stärken stärken» in der Mitarbeitendenförderung geleistet. Dabei sorgen speziell auch Interviews mit Experten und Expertinnen aus dem Spitzensportbereich für ein interdisziplinäres Vorgehen in der Analyse der stärkenbasierten Entwicklung. Abschliessend werden Erkenntnisse aus der Theorie und der Praxis zusammenfassend eruiert. Mit dem Ziel die konkrete Anwendung des Prinzips «Stärken stärken» im ambitionierten Unternehmenskontext zu unterstützen, wird in diesem letzten Teil der Arbeit ein Trainingsplan Muster präsentiert. Diese Mustervorlage soll einerseits genug Freiraum für die individuelle Gestaltung und Ausarbeitung einer Art Trainingsplan für den Mitarbeitenden lassen – gleichzeitig aber zur Führung nach «Stärken stärken» anregen und Führungskräfte dabei unterstützend begleiten.

2 Theoretische Konzepte

Nebst der Erforschung von Stärken des führenden Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup gibt es kaum aktuelle wissenschaftliche Publikationen, die einen expliziten Fokus auf die Entwicklung von Stärken bei der Arbeit legen oder das Stärken von Stärken gar als ein Führungsprinzip behandeln. Rund um die Thematik einer stärkenbasierten Führung und Förderung von Menschen gibt es dementsprechend unzählige Forschungszweige, die man für ein tiefgründiges Verständnis in Betracht ziehen sollte. Die Literaturrecherche für die vorliegende Arbeit beinhaltet folglich nicht nur modernste Konzepte aus der Unternehmensführung, sondern inkludiert auch Einsichten über die Potenzialmaximierung aus anderen Disziplinen. Dabei werden bewusst auch Forschungsergebnisse aus der Psychologie und Neurowissenschaft miteinbezogen. In den folgenden Unterkapiteln werden die für die zu behandelnde Thematik relevantesten Erkenntnisse aus der Wissenschaft zusammengefasst. Der Aufschwung der positiven Psychologie und des Coachings als Führungsinstrument seit der Jahrtausendwende sowie speziell auch die Studien von Gallup übernehmen hierbei eine führende Rolle.

2.1 Positive Psychologie

Der Begriff Psychologie wird gängig als die «Wissenschaft vom Erleben und Verhalten des Menschen» (WPGS, 2021, Abs. 2) definiert. Obwohl diese und auch sämtliche weitere Definitionen des Begriffs keine negativen Assoziationen beinhalten, werden Psychologen und Psychologinnen im Normalfall primär als Bekämpfende psychischer Probleme und Erkrankungen betrachtet (FSP, o. D.). Die Heilung von psychischen Krankheiten ist laut Seligman und Csíkszentmihályi (2000, S. 6) jedoch nur eine von drei Hauptaufgaben der Psychologie. Allerdings tauchten die anderen zwei Missionen, nämlich das menschliche Leben produktiver und erstrebenswerter zu machen sowie die Erkennung und Förderung von Talenten, nach dem zweiten Weltkrieg beinahe komplett unter. Das grosse Verlangen nach Unterstützung von psychisch erkrankten Menschen steuerte Psychologen und Psychologinnen in das Gebiet der Pathologie und positionierte Psychologie als eine Art Teilgebiet der Gesundheitsberufe (Seligman & Csíkszentmihályi, 2000, S. 6). Abraham Maslow, heute weltbekannt für sein Pyramidenmodell der menschlichen Bedürfnisse, fand im Jahr 1954 in einer Publikation als Erster Anwendung für den Begriff der positiven Psychologie. Allerdings übernahm er zu diesem Zeitpunkt eine klare Aussenseiterrolle im Forschungsgebiet der Psychologie. Erst um die Jahrtausendwende, als der amerikanische Professor Martin E. P. Seligman die Präsidentschaft der weltweit führenden Psychologenorganisation American Psychology Association (APA) übernahm, sollte sich dies verändern. Seligman nutzte seine Macht und appellierte an die Dringlichkeit eines Paradigmenwechsels in der psychologischen Forschungslandschaft hin zur positiven Psychologie. (Fortmann & Kolocek, 2018, S. 254)

Zusammen mit Mihaly Csikszentmihályi erklärte Seligman (2000, S. 5), dass die intensive Auseinandersetzung mit geschwächten, kranken Menschen nicht genügt, um die Prävention von Krankheiten voranzutreiben. Anstatt den Menschen weiterhin als passives Objekt, welches auf Stimuli reagiert, zu betrachten, soll der Mensch als gesundes, entscheidungsfähiges und potenziell exzellentes Wesen erkannt werden. Es wäre viel mehr das Hervorheben von Stärken und Tugenden von Menschen, welches psychische Krankheiten vorbeugen kann, und die Forschung sollte sich mit der Pflege solcher positiven Eigenschaften befassen. Psychologen und Psychologinnen sollen sich nicht nur auf das Beseitigen von Mängeln und Leid, sondern vermehrt auch auf die Förderung des Besten in uns konzentrieren. Dadurch würden auch die zwei vernachlässigten Kernaufgaben, Menschen grundsätzlich zu stärken und aussergewöhnliches Potenzial zu fördern, wieder aufgenommen werden. (Seligman & Csikszentmihályi, 2000, S. 5-8)

Die positive Psychologie lädt dazu ein, gut nicht als die Abwesenheit von böse zu definieren, sondern positive Aspekte des menschlichen Lebens eigenständig zu erforschen. Seit Seligmans Appell erlebte die positive Psychologie als Teildisziplin der Psychologie einen regelrechten Schub und zählt heute mittlerweile Tausende von Publikationen. (Fortmann & Kolocek, 2018, S. 255)

2.1.1 Das menschliche Potenzial

Bei den vielen Veröffentlichung rund um das Thema der positiven Psychologie ist es wichtig, positives Denken und die damit verbundenen und ebenfalls boomenden Glücksratgeber, Selbsthilfe- und Motivationsseminare separat zu betrachten. Gerade in Zeiten der Digitalisierung und der Sozialen Medien gelingt es immer mehr selbsternannten Experten und Expertinnen, den Wunsch der Selbstverwirklichung mit falschen Versprechen wirtschaftlich auszunutzen (Lermer, 2019, S. 20). Auch Seligman (2011, Vorwort) rät hierbei zu einer klaren Differenzierung zwischen wissenschaftlich fundierten Werken und der Populärpsychologie. Gleichzeitig bestätigt er mehr als zehn Jahre nach seiner Antrittsrede als APA Präsident jedoch, dass Themen wie Glück, Sinn, Zielerreichung oder Liebe nicht nur auf ein grosses Interesse in der Gesellschaft stossen, sondern auch in Forschenden, Lehrenden und Therapieerenden ein stärkeres Wohlbefinden hervorrufen. Die konsequente Auseinandersetzung mit Leid und Kummer hingegen sei nicht einfach wegzustecken. Dieses Phänomen lässt sich auch anhand der neuronalen Netzwerke in unserem Nervensystem erklären, welche sich entsprechend unserer Erfahrungen bilden und verändern können (Hanson, 2018, S. 30).

Das menschliche Gehirn hat um die 100 Milliarden Nervenzellen, die durch Billionen von Synapsen miteinander verknüpft sind (Heimsoeth, 2015, S. 25). Die intensive Auseinandersetzung mit einem Thema kann diese Verbindungen zwischen den Nervenzellen stärken, was wiederum die Empfänglichkeit für dieses Thema erhöht. Dies erläutert Hanson (2018, S.30) wie folgt: «Wessen Geist sich permanent mit überzogener Selbstkritik und Kritik an anderen, Sorgen, Kränkungen und Stress beschäftigt,

dessen Gehirn wird sich dem anpassen und zu größerer Reaktivität, einer Anfälligkeit für Ängste und Niedergeschlagenheit, einem verengten Fokus auf Bedrohungen und Verluste sowie einem Hang zu Zorn, Trauer und Schuldgefühlen neigen». Im Gegenzug kann die Konzentration auf das Positive im Leben, den Strukturen im Gehirn zu einer langfristig optimistischen und zuversichtlichen Grundhaltung verhelfen. Darauf deutet Heimsoeth (2015, S. 25) hin, indem sie auf die Neuroplastizität im menschlichen Gehirn aufmerksam macht. Neuroplastizität erklärt sie dabei als die Eigenschaft des Gehirns, eigene Strukturen bis ins hohe Alter verändern zu können. In diesem Sinne sollten Menschen lebenslanglich stets lern- und entwicklungsfähig bleiben. Allerdings kommt es bei der Effektivität dieser Veränderungen von Nervenverbindungen hauptsächlich auf die Quantität der tatsächlichen Verwendung sowie die emotionale Stimulierung dabei an. (Heimsoeth, 2015, S. 25-27)

Die Aktivierung der emotionalen Zentren im menschlichen Gehirn spielt bei der Synapsenbildung eine essenzielle Rolle. Auf diesem Weg werden wichtige Dopamine und Endorphine ausgeschüttet, welche die Kommunikation zwischen den Neuronen stimulieren und wie Dünger für die Gehirnzellen wirken (Heimsoeth, 2015, S. 27). Da ein grosser Teil der emotionalen Reaktionen bereits in unserem Unterbewusstsein stattfindet, stellt die gezielte Steuerung unserer Auseinandersetzung mit Erfahrungen allerdings eine schwierige Herausforderung dar (Damasio, 2003, S. 41). Hanson (2012, S. 31) verweist auf mehrere Studien, die belegen, dass das menschliche Gehirn grundsätzlich empfänglicher für negative Stimuli ist. Als Überlebenskünstler und Überlebenskünstlerinnen im Sinne einer rechtzeitigen Beurteilung möglicher Risiken, fällt es uns also von Natur aus leichter, negative Informationen in den Vordergrund zu stellen (Hanson, 2012, S. 30-31). Diese Erkenntnisse könnten Gründe dafür sein, weshalb sich das Verhalten vieler Menschen, trotz bekannter Vorteile einer positiven Haltung, noch immer so stark an Negativem orientiert.

Es ist also einerseits eine Tatsache, dass wir durch positives Denken die Verknüpfungen im Gehirn zu unseren Gunsten strukturieren können. Andererseits muss sich eine strukturelle Veränderung, um effektiv spürbar zu werden, erstmals unter den Billionen von synaptischen Verbindungen beweisen. Es haben beispielsweise nicht alle Menschen gleich gute Voraussetzungen, um mit ihrem Optimismus den traurigen, schmerzhaften Erfahrungen sowie der erklärten Tendenz zur Negativität standzuhalten. Genetische Unterschiede und Erfahrungen aus der Kindheit sorgen dafür, dass wir bei der Synapsenbildung keine neutrale Rolle einnehmen. So sind die stärksten Verbindungen im Gehirn bereits nach dem 15. Lebensjahr tief verankert und es fällt uns automatisch leichter diese zu nutzen. Unsere Reaktionen auf Gegebenheiten geschehen deshalb komplett individuell. Das Gehirn filtert dabei unzählige mögliche Reaktionen und entscheidet sich schlussendlich – gesteuert von unseren stärksten synaptischen Verbindungen – für eine davon. Wenn unsere genetische Veranlagung nicht bereits eine Tendenz zur positiven Einstellung aufweist, ist es durchaus möglich, dass auch noch so interessante Inputs aus dem positiven Coaching keine effiziente, langfristig anhaltende Wirkung zeigen. Positives Denken ist also

nichts anderes als eine von unseren stärksten Synapsen geschaffene Eigenschaft, welche in manchen Menschen stärker ausgeprägt ist und bei anderen weniger zur Geltung kommt. (Buckingham und Clifton, 2016, S. 55-57)

Die verbreitete und für viele logisch erscheinende Annahme, dass der grösste Spielraum für Leistungssteigerungen in den Schwächen von Menschen liegt, wird von Buckingham und Clifton (2016, S. 16) klar widerlegt. Das grösste Potenzial kann der Mensch ausleben, indem er sich auf seine Stärken und deren Entwicklung fokussiert (Buckingham & Clifton, 2016, S. 18). Demzufolge widmet sich auch das nächste Kapitel den positiven Eigenschaften von Individuen – ihren Talenten und Stärken.

2.1.2 Über Talent und Stärken

Dank dem Aufruf zur Untersuchung von positiven Eigenschaften in der Psychologie, widmeten Forschende einen grossen Teil ihrer Aufmerksamkeit den Stärken und Talenten der Menschen. Dabei übernimmt die jahrzehntelange Forschungsarbeit des Gallup Instituts mit über zwei Millionen Interviews rund um das Thema der menschlichen Stärken eine wesentliche Rolle (Buckingham und Clifton, 2016, S. 20). Die von Don Clifton erfundene Formel «Talent x Investition = Stärke» steht für Gallup im Mittelpunkt der stärkenbasierten Entwicklung und wird in Abbildung 1 erläutert (Gallup, 2019a). Eine Stärke wird dabei als «die Fähigkeit, konsistent nahezu perfekte Leistung zu erbringen» definiert (Gallup, 2019a). Mit Investition ist der zeitliche Aufwand für die Förderung von Fertigkeiten und Wissen gemeint. Der Faktor Talent wird von Gallup (2019a) als «ein natürliches, immer wiederkehrendes Denk-, Gefühls- oder Verhaltensmuster» erklärt.

Nehmen wir zur Veranschaulichung das Talent Autorität, was beispielsweise in der direkten Ausdrucksweise einer Person oder der Offenheit gegenüber Konfrontation zum Ausdruck kommen kann. Verfeinert man dieses Talent gezielt mit Verkaufstechniken (Fertigkeiten) und Produktkenntnissen (Wissen), so entwickelt sich möglicherweise die Stärke, erfolgreich verkaufen zu können. Wer es liebt, mit fremden Leuten in Kontakt zu kommen und schnell Beziehungen aufbauen kann, der besitzt mit grosser Wahrscheinlichkeit das Talent Kontaktfreudigkeit. Wird in dieses Talent investiert besteht eine gute Chance, dass man die Fähigkeit entwickelt, konstant neue Personen als Anhänger zu gewinnen und dabei ein langfristig unterstützendes Netzwerk zu bilden. Talente übernehmen in Cliftons Gleichung ganz klar die dominante Rolle. Einer Person, die auf



Abbildung 1: Stärkenformel (Gallup, 2019a)

Grund ihres angeborenen Talents unglaublich gut überzeugen kann, wird der Verkaufsabschluss auch ohne tiefgründiges Produktwissen gelingen. Umgekehrt könnte man auch mit der besten Kenntnis eines Produkts und allen Verkäufertricks nie gleich überzeugend wirken, ohne ein natürliches Talent zur Überzeugung zu besitzen. (Buckingham und Clifton, 2016, S. 36-38)

Aus Gallups jahrelangen Studien über hervorragende Leistungen, konnten 34 Muster bezüglich der meistverbreiteten menschlichen Talente identifiziert werden (Buckingham und Clifton, 2016, S. 21). Im Sinne der Erkennung eigener Stärken, wurde das Clifton Strengths Assessment (früher: Clifton StrengthsFinder) ins Leben gerufen, wobei die Ausprägung dieser 34 Talentthemen gemessen wird. Die Absolvierung dieses Online Assessments ermöglicht ein Feedback bezüglich allen erforschten Talentthemen und präsentiert speziell die fünf dominantesten Eigenschaften. Laut Gallup (2019b) sollen in diesen fünf Talentschwerpunkten unser grösstes Potenzial für die Entwicklung von wahren Stärken liegen. Nebst Autorität und Kontaktfreudigkeit erweist sich auch die im vorherigen Kapitel diskutierte positive Einstellung als eines der 34 Talentthemen gemäss des Clifton Strengths Assessment (Gallup, 2019c). Falls jemand also nicht von Natur aus schon konstant positive Denk-, Gefühls- oder Verhaltensmuster aufweist, wäre ein intensives Selbsthilfeseminar in vielen Fällen nicht nur Geld- sondern auch Energieverschwendung. Auch wenn es möglicherweise gelingen würde, kurzfristig eine positivere Haltung einzunehmen, übernehmen die dominierenden Synapsen schnell wieder die Verantwortung für die Unmengen an kleinen Entscheidungen, welche die Identität schlussendlich widerspiegeln (Buckingham und Clifton, 2016, S. 57). Talente, als die stärksten synaptischen Verbindungen, werden von Buckingham und Clifton (2016, S. 66) als «das wichtigste Rohmaterial für den Aufbau von Stärken» bezeichnet. Dabei kommen einige Talente besser zur Geltung, während andere eher schwierig zu erkennen sind. Oftmals erscheinen die eigenen Talente zu selbstverständlich, um sie wirklich als Talente wahrzunehmen (Keller, 2016, S. 1). Für einen Optimist oder eine Optimistin kann es beispielsweise schwierig zu verstehen sein, dass nicht alle Menschen gleichermassen von einer positiven Haltung profitieren können, nicht jeder und jede die Welt so bunt sehen und viele Zeitgenossen nicht auf ein empfohlenes Mentaltraining ansprechen.

Es soll an dieser Stelle betont werden, dass Gallup in der Forschung der stärkenorientierten Entwicklung des Menschen nicht davon ausgeht, dass Schwächen vollkommen ignoriert werden sollten. Das Bunkerspiel des berühmten Profigolfers Tiger Woods ist im Vergleich zu seinen Mitstreitern in der PGA-Tour eher unbeständig und musste verbessert werden. Es wäre jedoch absurd zu erwarten, dass Woods plötzlich konsequent eine führende Rolle im Bunkerspiel übernimmt. Für seinen Coach war das Ziel klar: Das unterdurchschnittliche Bunkerspiel muss auf ein akzeptables Niveau gebracht werden, um dann den Trainingsfokus allerdings möglichst schnell wieder auf Tiger Woods Stärken, seinen einzigartigen Schwung und sein Putting, zu legen. Buckingham und Clifton (2016, S. 34) beziehen sich auf das Wort «Schadensbegrenzung», wenn es um die Förderung in Bereichen geht, die nicht unseren

Talenten entsprechen. Die Hauptenergie wird also in die Perfektionierung seiner Talente investiert, weil er da sein Potenzial ausleben kann und diese Stärken ihn auch unter Profigolfern als Weltklasse-spieler herausragen lassen. (Buckingham & Clifton, 2016, S. 32-34)

Die menschliche Energie ist begrenzt. Kein Tag zählt mehr als 24 Stunden. Trotzdem zeigt die Realität, dass sich die Gesellschaft überwiegend mit dem Vermeiden von Fehlern und dem Abbau von Schwächen beschäftigt (Heimsoeth, 2018, S. 180). Mit der stärkenorientierten Entwicklung wird demzufolge ein Ansatz verfolgt, der darauf abzielt, die vorhandene Energie nicht in Schadensbegrenzung, sondern in unsere Talente zu investieren und dadurch ausgezeichnete Leistungen zu ermöglichen. (Gallup, 2019a; Buckingham und Clifton, 2016; Keller, 2016). Im nächsten Unterkapitel werden die Vorteile dieses Prozesses unter anderem anhand der Flow-Theorie von Csíkszentmihályi erklärt.

2.1.3 Flow-Theorie

Das menschliche Wohlbefinden wird immer wieder aufs Neue getestet. Historisch gesehen muss sich der Mensch auf unserem Planeten seit Jahrtausenden gegen verschiedenste Gefahren beweisen. Weder eisige Kälte noch unerträgliche Hitze, Umweltkatastrophen oder Epidemien – nichts davon nimmt Rücksicht auf den Menschen und seine Bedürfnisse. Jedoch sind es nicht nur die Gleichgültigkeiten des Universums oder immer wiederkehrende Kriege, Wirtschaftskrisen und Armut, die weltweit zu Malaise führen. Auch wo Macht, Reichtum und jegliche Besitztümer vorhanden sind, ist die Lebensqualität nicht notwendigerweise besser, und es wird oft verzweifelt nach dem Sinn des Lebens gesucht. Die positive Psychologie strebt danach herauszufinden, was unser Leben lebenswert macht und uns trotz vorhandenen Problemen, auch unzählige Glücksmomente beschert (Csíkszentmihályi, 2018, S. 6-7).

In seiner Kindheit hat Mihaly Csíkszentmihályi persönlich miterlebt, wie viele einst erfolgreiche und selbstsichere Erwachsene nach dem Krieg in Hilflosigkeit und Verzweiflung stürzten. Während viele ohne Job, Status und Geld komplett verzagten, war Csíkszentmihályi beeindruckt von einigen Zeitgenossen, die trotz der furchtbaren Gegebenheiten aufblühten und Hoffnung versprühten. Bereits damals fragte er sich, woraus diese Individuen ihre Energie schöpften (Seligman und Csíkszentmihályi, 2000, S. 7).

Mit der berühmten Flow-Theorie ist es dem renommierten Glücksforscher und Psychologie-Professor Mihaly Csíkszentmihályi gelungen, eine mögliche Antwort auf diese Frage zu präsentieren. In der Auseinandersetzung mit Künstlern und Sportlern entdeckte er schon früh, wie verschiedenste Personen in ihren Tätigkeiten aufblühten und dabei die Zeit sowie das Geschehen rundherum ausblenden konnten (Lerner, 2019, S. 67). Als Flow beschreibt er dieses Erlebnis, wenn man hochkonzentriert in einer Aufgabe versinkt, alle Gedanken im Hier und Jetzt auf die vorliegende Beschäftigung gerichtet sind und dabei tiefe Freude und Motivation aus der Tätigkeit selbst entstehen. Gemäss diesem Konzept hängt wahres Glück nicht von äusseren Gegebenheiten ab, sondern wird durch solche optimalen Flow-

Erfahrungen hervorgerufen (Csíkszentmihályi, 2018, S. 1-2). In seinem Buch *Flow – Das Geheimnis des Glücks* schreibt Csíkszentmihályi (2018, S. 33): «[...] wenn man begreift, wie Flow funktioniert, kann man sein Leben verwandeln, mehr Harmonie darin schaffen und die psychische Energie befreien, die sonst an Langeweile oder Sorgen verschwendet würde».

Flow wird grundsätzlich nicht als ein zufällig eintreffendes Erlebnis betrachtet und kann zu einem grossen Teil vom Menschen selbst erzeugt werden. Beispielsweise werden Flow-Erfahrungen durch ein vorhandenes Ziel und klare Feedback-Strukturen begünstigt. Ein Kletterer oder eine Kletterin verfolgt bei einem Aufstieg das klare Ziel, den vorliegenden Berg zu erklimmen, ohne dabei abzustürzen. Jede Bewegung an der Felswand gibt ihnen eine unmittelbare Rückmeldung über ihren Fortschritt. Musiker, Bildhauer und andere Künstler und Künstlerinnen mögen vielleicht nicht immer eine klare Vorstellung des Endprodukts haben, doch selbst wenn sie ihrer Kreativität freien Lauf lassen, orientieren sie sich an ihrem subjektiven Empfinden, welches ihnen stets Feedback gibt. In den Bereichen Sport, Kunst und Spiel ist das Flow-Erlebnis oftmals einfacher zu beobachten. Doch auch die alltäglichsten Dinge – wie das Giessen von Pflanzen – können diesen Zustand der Freude auslösen. Der eigentliche Prozess, die Pflanzen bis zur Blütenpracht zu pflegen und sie tagtäglich mit Begeisterung wachsen zu sehen, lässt viele Menschen weltweit für einen Moment alles andere vergessen. (Csíkszentmihályi, 2018, S. 42-46)

Es gibt kein allgemeines Rezept für Flow, da es durch unsere subjektive Wahrnehmung einer Tätigkeit entsteht. Um etwas genauer zu sein, haben unzählige Studien gezeigt, dass die wichtigste Voraussetzung für ein Flow-Erlebnis in der subjektiv wahrgenommenen Herausforderung liegt. Dementsprechend müssen die Ziele von Menschen und das dazugehörige Feedback stets mit ihren Fähigkeiten im Einklang stehen. Jemand, der sich zu Hause auf die Couch legt, kann sich grundsätzlich auch das Ziel setzen, nicht herunterzufallen. Allerdings wird er oder sie trotz seines Erfolgs wohl nie dieselbe Freude verspüren wie die Bergsteiger an der Felswand. Gleichzeitig würden Personen, die das Heranwachsen einer Pflanze als selbstverständlich betrachten, bei der Aufgabe, die Pflanzen zum Blühen zu bringen, kaum Momente des Glücks empfinden. Um Flow zu erreichen, sollte eine Tätigkeit im Idealfall gerade so herausfordernd erscheinen, dass man sich potenziell fähig sieht, diese Tätigkeit erfolgreich auszuüben, es jedoch gleichzeitig eine Herausforderung bleibt. Die folgende Abbildung 2 stellt diese wichtige Balance zwischen den subjektiv wahrgenommenen Fähigkeiten und Herausforderungen anhand einer Grafik dar. (Csíkszentmihályi, 2018, S. 42-43, 56-59)

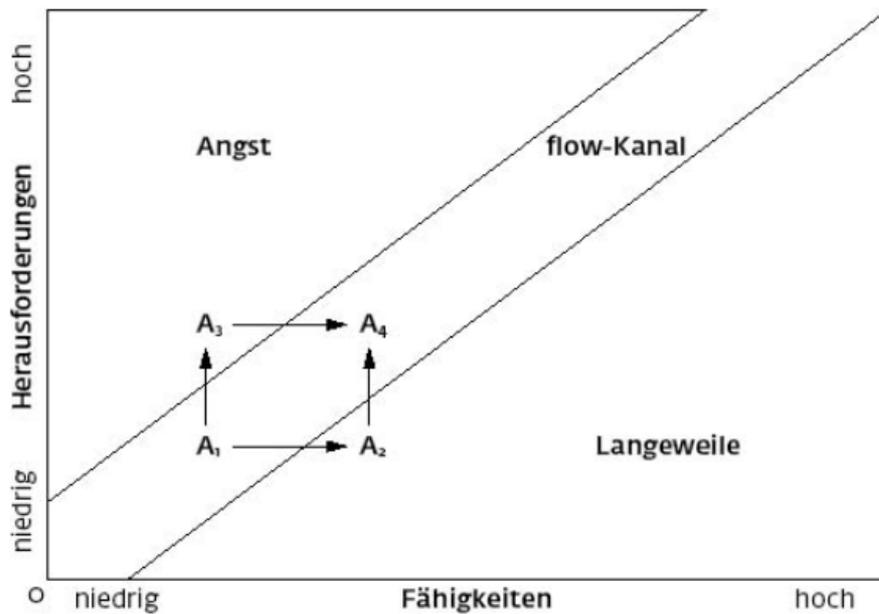


Abbildung 2: Flow-Kanal (Csikszentmihályi, 2018, S. 59)

Angenommen A steht für Anja, eine leidenschaftliche Tennisspielerin. Das Ziel beim Tennisspielen ist es, den Ball gekonnt auf die gegenüberliegende Seite zu retournieren, wobei Anja nach jedem Schlag direkt beurteilen kann, wie gut ihr das gelungen ist. Als sie vor ein paar Jahren ihre ersten Tennislektionen besuchte, war es eine echte Herausforderung den Ball richtig zu treffen. Zu diesem Zeitpunkt (A1) hätte sie den Ball gefühlt ewig mit ihrem Coach hin und her schlagen können und liebte es, in voller Konzentration zu spüren, wie sie immer mehr Kontrolle über ihre Vorhand erlangte. Anja erlebte Flow. Würde sie nun immer besser werden, ohne das Training anzupassen, würde ihr das Spiel mit dem Coach irgendwann langweilig erscheinen (A2). Sobald sie sich der Herausforderung überlegen fühlt, könnte sich ihre psychische Energie mit anderen Themen beschäftigen und sie würde in ihren Tennislektionen nicht mehr dieselbe Intensität und Freude verspüren. Entscheidet ihr Trainer allerdings noch bevor Anja den Aufschlag richtig beherrscht, sie für ein offizielles Spiel anzumelden, würden Angst und Unsicherheit ihren zuvor aufblühenden Zustand dominieren (A3). Auf Grund fehlender Kompetenzen würde auch in diesem Fall keine Harmonie zwischen der Herausforderung und Anjas Fähigkeiten entstehen. Da weder Langeweile (A2) noch Angst (A3) ihr Wohlbefinden verstärken, gilt es, Anja möglichst schnell wieder in einen Flow-Zustand zu bringen. Dabei muss ihr Coach verstehen, wozu sich Anja bereit fühlt und wie er sie im Training optimal herausfordern kann. Gelingt dies beispielsweise mit der Verbesserung des Aufschlagspiels als neues Ziel, wird Anja auf einem höheren Level zurück in den Flow-Kanal geraten (A4). Je nach Intensität des Flows kann man auf diese Weise von den Glücksmomenten zur Entwicklung motiviert werden. So können Menschen nicht nur im Sport, sondern in allen anderen Bereichen des Lebens in optimale Erfahrungen eintauchen. Essenziell dabei ist es, sowohl die Fähigkeiten sowie die Herausforderungen stets als subjektives Geschöpf unserer Vorstellung

zu betrachten. Anja könnte noch so gut Tennis spielen – solange sie sich persönlich nicht bereit fühlt, ein offizielles Match zu bestreiten, würden ihre Sorgen das Eintreffen von Flow in jeglichen Spielen verhindern. (Csíkszentmihályi, 2018, S. 59-60)

Das Wohlbefinden durch die Erfahrung von Flow wird in der Wissenschaft immer wieder mit der Nutzung eigener Stärken in Verbindung gebracht (Keller, 2016; McQuaid, 2017; Peterson & Seligman, 2004). Verschiedene Forschungsarbeiten des Instituts für Psychologie in Zürich deuten darauf hin, dass die Anwendung von Stärken den Menschen glücklicher und zufriedener macht. So soll das Einsetzen eigener Stärken unter anderem einer besseren Konzentrationsfähigkeit und einer höheren Leistungsbereitschaft dienen sowie ein stärkeres Empfinden von Resilienz, Vitalität und Sinnerfüllung hervorrufen (Keller, 2016, S. 2). Wie das Beispiel mit Anja verdeutlicht, kann Flow die Entwicklung eigener Fähigkeiten begünstigen und somit im besten Fall auch unsere Talente in wahrhaftige Stärken umwandeln. In Verbindung mit Flow hilft es an dieser Stelle wohl, die Definition von Stärken wie folgt zu verinnerlichen: «Stärken sind Muster des Denkens, Handelns und Fühlens, die uns – wenn wir sie praktizieren – energetisieren, motivieren und anregen. Sie erlauben uns, uns auf einem optimalen Leistungslevel zu bewegen» (Biswas-Diener 2010, S. 21). Das Erleben von Flow soll den Prozess unterstützen, Stärken auszubauen und dieses optimale Leistungslevel in den Höchstleistungsbereich zu bringen. Im Sinne der Umsetzung appelliert Csíkszentmihályi (2018, S. 16): «Es reicht nicht zu wissen, wie man es tut, man muss es tun, unaufhörlich, genau wie Sportler und Musiker immer wieder üben müssen, was sie theoretisch genau wissen».

Wird dieses Wissen nun auf das Arbeitsleben übertragen, ist die eingangs erwähnte Studie von Gallup, dass 80% von 1.4 Millionen Befragten ihre Stärken im Arbeitsalltag nicht ausleben können, tatsächlich sehr alarmierend (vgl. Kapitel 1.2). Ein Arbeitsplatz sollte idealerweise die Möglichkeit bieten, seine besten Fähigkeiten auszuleben und sich dabei optimal herauszufordern (Harzer & Ruch, 2012, S. 362). Studien ergeben, dass der Gebrauch von Talenten und Stärken nicht nur zu einer höheren Lebensqualität führt, sondern auch im Arbeitsumfeld wesentliche Vorteile bringt. Gemäss den Forschungsarbeiten von Gallup (2019a) profitieren Unternehmen mit einer stärkenorientierten Entwicklung von einer höheren emotionalen Bindung und Leistung der Mitarbeitenden, welche sich auch in 10% bis 19% höheren Umsätzen und einem 14% bis 29% höheren Gewinn bemerkbar machen. Die stärkenorientierte Entwicklung kann und sollte gemäss diesen Zahlen, auch im Arbeitsumfeld umgesetzt werden, weshalb in diesem Zusammenhang nun die moderne Arbeitswelt genauer untersucht wird.

2.2 «Stärken stärken» als Führungscredo

Nachdem im ersten Theorieteil der vorliegenden Arbeit ein Augenmerk auf den aktuellen Stand der Forschung aus der positiven Psychologie gelegt wurde, widmet sich das bevorstehende zweite Kapitel der stärkenbasierten Entwicklung im Arbeitsleben. Dazu muss man erwähnen, dass sich die

Wirtschaftswissenschaft deutlich mehr mit dem Erkennen von Talenten als mit deren tatsächlichen Entwicklung und Förderung auseinandersetzt. Nebst dem vorgestellten Clifton Strengths Assessment wird hierzu, aufgrund der eigenen Forschung des Autors, auf zwei weitere wissenschaftlich fundierte Gratis-Selbsttests zur Stärkenerkennung, die VIA Survey on Character Strengths (www.viacharacter.org) und den Red Bull Wingfinder (www.wingfinder.com), verwiesen. Bei der vorliegenden Arbeit geht es allerdings primär um die Thematik von «Stärken stärken» als mögliches Führungsprinzip und die Unterstützung der Potenzialentfaltung von Mitarbeitenden. Im Folgenden soll deshalb ein Blick auf die moderne Arbeitswelt mit Fokus auf erfolgreiche Führungsstile und Talent Management geworfen sowie ein Vergleich zum Coaching von Spitzensportlern und -sportlerinnen gezogen werden.

2.2.1 New Work

Das klassische, vom kapitalistischen Taylorismus geprägte Management des letzten Jahrhunderts, stösst in der heutigen Arbeitswelt immer mehr an seine Grenzen (Martin, Redzeqi, Cloots und Reiner, 2018, S. 250). Die rasanten Veränderungen unserer Umwelt werden oft mit dem englischen Akronym VUCA beschrieben. VUCA steht für die Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit im modernen Arbeitsumfeld, welche Menschen und Organisationen vor grosse Herausforderungen stellen (Bennet und Lemoine, 2014, S. 27). Bereits im Jahr 2004 hatte der Philosoph Frithjof Bergmann den Begriff New Work (Engl. für Neue Arbeit) als Gegenbewegung zur traditionellen, kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung eingeführt. Mittlerweile können so ziemlich alle neuen Ansätze der Arbeitsgestaltung unter dem Begriff New Work subsumiert werden. (Vollmer und Poppenborg, 2018, S. 21-22) Trends wie die globale Vernetzung, Selbstbestimmung, demographischer Wandel und besonders der unermüdliche technologische Fortschritt geben dabei den Takt an (Cannon, 2017, S. 5-7). Organisationen müssen dabei vermehrt ihre Arbeitsmethoden hinterfragen und versuchen, dem wachsenden Wettbewerb und stetigen Anpassungszwängen gerecht zu werden (Grote und Goyk, 2018). Dabei ist die grundsätzliche Tendenz moderner Ansätze klar: Agilität steht im Vordergrund und soll anhand flacher Hierarchien und hoher Flexibilität unterstützt werden (Cannon, 2017; Fortmann & Kolocek, 2018; Wörwag & Cloots, 2020).

In den Forschungen der Zukunftsinstitut GmbH (2021) wird New Work sogar als eigenständiger Megatrend behandelt. Dabei wird nicht nur die Umstellung auf agilere Arbeitsstrukturen, sondern vor allem eine grundlegende Veränderung im Verständnis der Arbeit betont. Das Streben nach mehr Sinnhaftigkeit, nebst der reinen Profitorientierung einer Arbeit, rückt zunehmend in den Vordergrund. Während monotone Routinearbeiten immer mehr automatisiert werden können, verlassen sich New Work Ansätze auf die ursprünglichen und nur schwierig ersetzbaren Fähigkeiten der Menschen, wie beispielsweise Kreativität und Empathie. Weitere Merkmale von New Work und den agilen Arbeitsmethoden sind die zunehmende Eigenverantwortung und Selbstbestimmung bei der Arbeit sowie eine

hohe Flexibilität bezüglich Zeit und Ort der Ausführung. Dies führt in vielen Fällen zu dem Modewort Work-Life-Blending, welches für die komplette Verschmelzung zwischen Beruf und privatem Leben der Mitarbeitenden steht. (Zukunftsinstitut GmbH, 2021).

Seit dem Frühjahr 2020 wurden die genannten Trends rund um New Work durch die Pandemiesituation deutlich verschärft. In einer Befragung von McKinsey bestätigen 85% von 800 Führungskräften, dass die Digitalisierung der Zusammenarbeit durch COVID-19 beschleunigt wurde (Lund u.a., 2020). In einer Pressemitteilung vom 18. Februar 2021 verkündet das Unternehmen McKinsey & Company ausserdem einen massiven Umbruch in der Berufswelt bis 2030, der weltweit über 100 Millionen Beschäftigte mit Weiterbildungen oder gar Stellenwechseln konfrontieren wird. Kropp (2021a) schreibt in einem Harvard Business Review Artikel, dass die stark erhöhte Fernarbeit und Work-Life-Blending von Angestellten seit der Corona Pandemie Führungskräften auf der ganzen Welt mehr Einblicke in das Privatleben ihrer Mitarbeitenden gewährt. Laut einer Umfrage von Gartner (2021) zahlt sich eine Unterstützung, die über das Berufliche hinausgeht, nicht nur durch den besseren physischen und mentalen Zustand der Mitarbeitenden, sondern auch durch 21% mehr High-Performer im Unternehmen im Vergleich zu Organisationen ohne solches

Mentoring aus (siehe Abb. 3) (Kropp, 2021b). Marco Nink ist verantwortlich für die Analyse des jährlich publizierten Engagement-Index von Gallup und bestätigt in einem Interview: «Unternehmen, die sich in den vergangenen Monaten um ihre Beschäftigten als Mensch und nicht nur als reine Arbeitskraft gekümmert haben, profitieren von einer hohen emotionalen Mitarbeiterbindung» (Bös, 2021, Abs. 6). Gleichzeitig ist an Orten, wo sich

Gartner 2020 ReimagineHR Employee Survey
Employers that support employees with their life experience see:



Abbildung 3: Gartner 2020 ReimagineHR Employee Survey (Kropp, 2021, Abs. 4)

Führungskräfte, gerade während der Krise, nicht genügend für die Entwicklung und das Wohlergehen der Arbeitnehmenden interessierten, ein klares Negativbild zu beobachten. Trotz dieser Spaltung als Folge des Coronavirus, zeigt der Engagement Index von Gallup in den vergangenen Jahren ein nahezu unverändertes Bild einer Mehrheit von fast 70% der Arbeitnehmenden, die nur eine geringe emotionale Bindung zum Arbeitgebenden verspüren. (Bös, 2021)

Auch wenn agile Arbeitsansätze sich von linearen Führungsstrukturen und starren Aufgabenverteilungen entfernen, wird die Unterstützung durch Führungskräfte eindeutig gebraucht und ist vermutlich sogar wichtiger denn je. Parallel zu New Work ist also auch eine neue Art von Führung gefragt, in welcher Führungskräfte ihre Mitarbeitenden als Mitgestaltende wahrnehmen und diese viel mehr

befähigen, anstatt zu befehlen (Tita, 2019, S. 65). So werden unter Stichwörtern wie New Leadership oder auch Führung 4.0 ähnlich wie bei New Work verschiedenste Führungsansätze diskutiert, die den hohen Erwartungen der dynamischen VUCA Welt besser entgegenkommen. Der im nächsten Abschnitt präsentierte transformationale Führungsstil hat sich dabei seit einigen Jahren in vielen Branchen als Leitbild durchgesetzt (Burkhart, 2020, S. 80).

2.2.2 Transformationale Führung

Der sogenannte transaktionale Führungsstil, welcher von Kontrolle und klaren Vorschriften seitens Führung sowie einer versprochenen Gegenleistung (Transaktion) an Mitarbeitende für die erbrachte Arbeit geprägt ist, blieb lange Zeit unumstritten. In einer Zielvereinbarung, beispielsweise, definieren Vorgesetzte ihre Erwartungen an die Mitarbeitenden sowie die Vor- oder Nachteile, die bei Erfüllung oder Nichterfüllung der vorgegebenen Ziele eintreffen. Das klare Austauschverhältnis, beruhend auf extrinsischer Motivation der Angestellten durch eine üblicherweise ökonomische Entlohnung, bewährt sich auch in der heutigen Praxis noch immer als wohl meist verbreitetes Konzept. (Morhart, Tomczak & Jenewein, 2019, S. 1043; Pelz, 2016, S. 96). Allerdings hat man festgestellt, dass der transaktionale Führungsansatz der sich stets wandelnden, von VUCA und New Work geprägten, Arbeitswelt nicht mehr genügt (Burkhart, 2020, S. 83; Gartner, 2021, S. 8). Speziell wenn es in diesem dynamischen Umfeld um Höchstleistungen und die Entfaltung der Potenziale von Mitarbeitenden geht, ist ein rein transaktionaler Führungsstil nicht mehr zeitgemäss. Dabei kommt die transformationale Führung zum Vorschein, deren Wirksamkeit in zahlreichen empirischen Untersuchungen der letzten Jahre belegt wurde (Finckler, 2017, S. 130). Rowold (2014, S. 76) berichtet von über 250 wissenschaftlichen Studien, die eine positive Korrelation zwischen dem transformationalen Führungsstil und der Leistung der Mitarbeitenden nachweisen. Er klassifiziert transformationale Führung dementsprechend als evidenzbasiertes Management.

Der transformationale Führungsansatz baut vorwiegend auf intrinsischen Anreizen auf, indem Führungskräfte durch charismatisches Auftreten die Einstellung, das Verhalten, die Werte sowie das Bewusstsein der Mitarbeitenden positiv transformieren. Im Vergleich zu oft kurzfristigen, profitorientierten Zielen der transaktionalen Führungsweise, stellt die transformationale Führungspraxis demzufolge die Sinnstiftung und Orientierung als Führungsaufgabe in den Vordergrund (Finckler, 2017, S. 188). Laut der Forschung von Bass und Avolio (1994) sowie Pelz (2016) lässt sich der transformationale Führungsstil anhand folgender sieben Merkmale charakterisieren. Dabei sind die ersten vier Komponenten, idealisierter Einfluss, Inspiration, intellektuelle Stimulation und individuelle Betrachtung, als die sogenannten 4 I's transformationaler Führung weit verbreitet und werden direkt der Theorie von Bass (1985) entnommen.

Idealisierter Einfluss: Führungskräfte übernehmen eine Vorbildfunktion und pflegen vertrauensbasierte Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden.

Inspiration: Mitarbeitende werden durch Herausforderungen, die auf Werten basieren, intrinsisch motiviert.

Intellektuelle Stimulation: Partizipation wird gefördert und Mitarbeitende werden dazu animiert, Probleme primär auf ihre selbständige, kreative Art und Weise anzugehen.

Individuelle Betrachtung: Führungskräfte stehen dem Personal als Coaches und Mentoren oder Mentorinnen zur Seite und steuern die Entwicklung der Mitarbeitenden individuell.

Fairness: Durch einen eindeutigen, transparenten, offenen, ehrlichen, aber stets respektvollen Umgang, wird eine effektive Kommunikationskultur etabliert.

Innovation: Die unternehmerische Haltung und das Verantwortungsbewusstsein wird von Führungskräften vorgelebt und durch die kontinuierliche Offenheit für Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen auch auf die Mitarbeitenden übertragen.

Umsetzungstärke: Gefühle, Gedanken, Motive und Stärken werden ergebnisorientiert eingesetzt um Chancen, Ziele und Absichten aktiv in messbare Resultate umzusetzen. (Pelz, 2016, S. 96-100)

Grundsätzlich wird unter Transformation die Entwicklung eines Systems von innen nach aussen verstanden. In diesem Sinne sieht die transformationale Führung vor, das bestehende Humankapital bestmöglich einzusetzen und im Sinne der Unternehmung zu fördern (Finckler, 2017, S. 184). Die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden gilt demzufolge als ein zentrales Element der transformationalen Führung. Dabei erwähnen auch Hinkelmann und Enzweiler (2018, S. 96) die Wirksamkeit einer Orientierung nach Stärken. Auch wenn Schwächen in der Praxis oft leichter ins Auge fallen und der konsequente Fokus auf Stärken eine anspruchsvolle Aufgabe ist, verweisen sie auf die wissenschaftliche Erkenntnis, dass sich Menschen stärkenorientiert erfolgreicher fortentwickeln.

Für die tägliche Umsetzung der Stärkenorientierung haben transformationale Führungskräfte in der Rolle als Coach und Mentor wesentlich bessere Voraussetzungen als jene Manager und Managerinnen, die einen hierarchisch-direktiven Führungsansatz verfolgen. (Hinkelmann & Enzweiler, 2018, S. 97). Um dem Prinzip «Stärken stärken» in der Mitarbeitendenförderung näher zu kommen, wird in den folgenden Kapiteln zuerst auf Talent Management und anschliessend auf Coaching als spezifisches Führungsinstrument eingegangen.

2.2.3 Talent Management

Was unter Talent Management genau verstanden wird, kann von Unternehmen zu Unternehmen stark variieren und hängt in erster Linie von der jeweiligen Definition von Talent ab (Ritz & Sinelili, 2010, S. 8). Im Kapitel 2.1.2 wurde Talent als «ein natürliches, immer wiederkehrendes Denk-, Gefühls- oder Verhaltensmuster» vorgestellt. Im Unternehmenskontext werden Talente jedoch vorwiegend in personifizierter Form und konventionell als eine auserwählte Gruppe der besten Mitarbeitenden betrachtet.

Wie in Abbildung 4 verdeutlicht, erhalten Mitarbeitende den Talentstatus, wenn ihnen sowohl hohe Leistung wie auch ein hohes Potenzial zugesprochen werden (von Hehn, 2016, S. 5). In der modernen Arbeitswelt rund um New Work, mit einem zunehmenden Verlangen nach qualifiziertem, kreativem Personal in einer wissensbasierten Ökonomie, geprägt von Wertewandel, Work-Life-Blending, mehr Eigenverantwortung sowie einer sinkenden Loyalität gegenüber Arbeitgebenden, gewinnt das Unternehmen mit den besten Angestellten

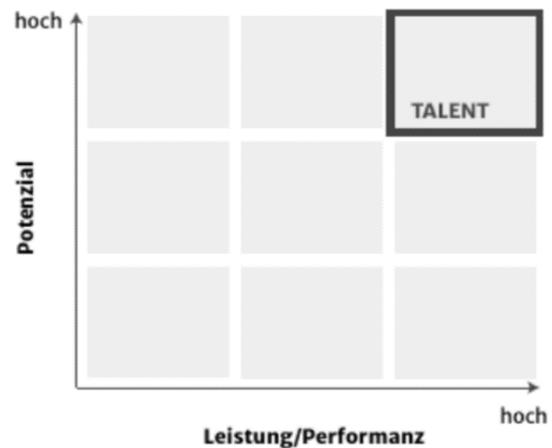


Abbildung 4: Talentstatus (von Hehn, 2016, S. 5)

(Peter, 2018, S. 80). Dieses Phänomen führt zum sogenannten «War for Talent», ursprünglich von McKinsey's Steve Hankin in die Welt gerufen und durch das Buch von Axelrod, Hanfield-Jones und Michaels mit gleichem Namen im Jahr 2001 bekannt geworden (Keller & Meaney, 2017). Talente werden als ausschlaggebender Faktor für die ökonomische Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und Vermögenvermehrung von Unternehmen angesehen (Peter, 2018, S. 80). Dies wird auch in einer Studie von McKinsey mit über 600'000 Personen aus den Bereichen Wissenschaft, Entertainment, Politik und Sport bestätigt, in welcher Talente, oft auch als High Performers oder High Potentials adressiert, vier Mal mehr Produktivität als durchschnittliche Mitarbeitende versprechen. In Bezug auf Jobs mit einer sehr hohen Komplexität ist der Unterschied sogar ein Vielfaches von diesen 400% Leistungsunterschied (Keller & Meaney, 2017).

Talent Management kann sich je nach Unternehmensstrategie auf die Attraktion und Retention von Talenten, die interne Nachfolgeplanung oder die Entwicklung von Talenten fokussieren. Jede Strategie bringt unterschiedliche Konsequenzen bezüglich Faktoren wie Motivation, Leistung, Zufriedenheit, Kosten und Erfolg mit sich. (Bethke-Langenegger, Mahler & Staffelbach, 2011, S. 528–529). Im Folgenden wird hauptsächlich auf Talent Management als selektive Form der Personalentwicklung eingegangen. Es handelt sich also um die spezifische Förderung interner Talente. Die bisherigen theoretischen Einsichten dieser Arbeit unterstützen nämlich die Ansicht, dass zwar jeder Mensch ein Talent hat, aber noch lange nicht jeder Mensch ein Talent ist. Im Kapitel 2.1.2 wurde die Gleichung Talent X Investition

= Stärken präsentiert. Im Unternehmenskontext erwähnt Peter (2018, S. 81): «Talente, für sich genommen, sind wertlos; man muss aus ihnen etwas machen» und deutet damit auf die Relevanz von Investitionen ins Humankapital hin. Diese Perspektive soll die Wichtigkeit der Förderung von Talenten hin zu Stärken betonen.

In der Umsetzung auf individueller Ebene werden generell Talent Management Massnahmen on-the-job von Massnahmen off-the-job unterschieden. Unter on-the-job-Massnahmen werden jegliche Förderungsmassnahmen von Mitarbeitenden verstanden, die im Arbeitsalltag realisiert werden können. Als Beispiel können die Übergabe von Sonderaufgaben oder Projekten sowie generelle Ausweitungen der Verantwortungsbereiche genannt werden. Bei off-the-job-Massnahmen hingegen handelt es sich um Workshops, Trainings, Seminare und weitere Entwicklungsmöglichkeiten, die zwar für die Ausführung der Arbeit als förderlich betrachtet werden, allerdings nicht direkt mit der täglichen Arbeitsausführung verbunden werden können. Off-the-job-Entwicklungsmassnahmen beziehen sich oft auf allgemeine Themen wie Kommunikation, Präsentationstechniken, Verhandlungskompetenz oder Kundenkontakt. (von Hehn, 2016, S. 193-197)

Wer in einem Unternehmen als Talent identifiziert wird, kommt üblicherweise in einen sogenannten Talent Pool. Talent Pools sollen bei der Besetzung vakanter Schlüsselrollen als primäre Anlaufstelle dienen. Um das Potenzial des Humankapitals bestmöglich zu pflegen und Mitarbeitende auf mögliche Herausforderungen vorzubereiten, bedeutet die Aufnahme in einen Talent Pool den Zugang zu besonderen Förderungsprogrammen. Je nach Ressourcen der Unternehmen erhalten Mitarbeitende einen individuellen Entwicklungsplan, besuchen beispielsweise Führungsseminare, übernehmen Stellvertretungen sowie sonstige Spezialaufgaben und werden spezifisch durch einen Mentor oder eine Mentorin und Coaching gefördert. (Huf, 2020, S. 102) Karrierepfade sollen zusätzlich aufzeigen, wie Mitarbeitende an höhere Positionen gelangen und welche Kompetenzen und Erfahrungen dafür erwartet werden (von Hehn, 2016, S. 226). Auch 360-Grad-Feedbacks, in welchen Mitarbeitenden anhand mehrerer Perspektiven (Vorgesetzte, Mitarbeitende, Kollegen und Kolleginnen sowie teils auch Kunden und Kundinnen) in Ergänzung zur Selbsteinschätzung eine Leistungsbeurteilung erhalten, werden in der Literatur oft empfohlen (Huf, 2020, S. 76; Finckler, 2017, S. 130; Karlshaus & Fröhlich, 2017, S. 96).

Für die operative Umsetzung der Talent Management Massnahmen spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle. Da sie ihre Mitarbeitenden am besten kennen, werden personalwirtschaftliche Aufgaben wie Entwicklungsgespräche oder Coachings von der Human Resources Abteilung vermehrt an die jeweiligen Vorgesetzten delegiert (von Hehn, 2016, S. 40). Sie sollten im Sinne der Unternehmensstrategie Talent Management Ziele formulieren und deren Realisierung anhand von Key Performance Indikatoren (KPI) messen und beurteilen (von Hehn, 2016, S. 49). Die Führungskräfte tragen also die Verantwortung für die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden und demzufolge auch für die Nutzung und

Entfaltung ihrer Talente (Schmitt, 2019, S. 117). Dabei sollte bei der Mitarbeitendenförderung nicht nach dem Giesskannenprinzip vorgegangen werden. Tatsächlich zeigt die Talent Management Studie 2020 von Kienbaum eine klare Diskrepanz zwischen den Erwartungen von Talenten und dem Angebot von Organisationen auf. Aus über 1000 befragten Talenten aus verschiedensten Unternehmen haben sich rund die Hälfte über «one-size-fits-all» Entwicklungsportfolios beschwert. Ganze 95% der Teilnehmenden wollen laut der Studie ihre berufliche Entwicklung selbst gestalten können. Des Weiteren weist die Studie sehr deutlich darauf hin, dass Talente grundsätzlich anhand konkreter Herausforderungen, anstatt theoretischer Lehre und Simulationen gefördert werden wollen (Kienbaum, 2020). Die Mitarbeitenden sollten dementsprechend von Beginn an in den Entwicklungsprozess involviert werden und mitbestimmen, welche Massnahmen ihren Vorstellungen bezüglich der eigenen Förderung entsprechen. Der Sozialkompetenz von Führungspersonen sowie einem regen Austausch mit den Mitarbeitenden werden dafür eine elementare Bedeutung zugesprochen (von Hehn, 2016, S. 197).

Bei den vielen Erwartungen an moderne Führungskräfte ist es nicht verwunderlich, dass sich Talent Management gemäss einer Studie der Boston Consulting Group zu einer der grössten Herausforderungen für Führungskräfte entpuppt. Lediglich 18% der befragten Unternehmenspersönlichkeiten glauben allerdings, dass Talent Management im eigenen Unternehmen befriedigend angewendet wird (Jäger & Körner, 2015, S.15). Auch die erwähnte Kienbaum Talent Management Studie teilt die Erkenntnis, dass Talent Management trotz anerkannter strategischer Bedeutsamkeit in der Praxis nicht optimal umgesetzt wird. Insbesondere werden ein fehlender Bezug auf die zu fördernden Mitarbeitenden sowie ein Mangel an einer expliziten Strategie und innovativen Massnahmen zur Talententwicklung als Gründe für die schwache Umsetzung genannt (Kienbaum, 2020). Auch wenn das Talent Management in der bestehenden Wirtschaftsliteratur die notwendige Relevanz zugesprochen bekommt, zeigt sich in der Praxis also oft ein anderes Bild. Es lässt sich feststellen, dass die Existenz eines Talent Managements in einem Unternehmen noch lange kein Garant für die explizite Förderung von Talenten ist.

Inwiefern sich Manager und Managerinnen in der Förderphase des Talent Managements an Stärken orientieren, ist anhand der untersuchten Literatur schwer ersichtlich. Allerdings lässt sich aus bisherigen Studien und Mitarbeitendenbefragungen schliessen, dass Menschen im Arbeitsumfeld grundsätzlich viel zu wenig bewusst ihre Stärken einsetzen und fördern können (Buckingham & Clifton, S. 15; Kienbaum, 2020; Bös, 2021) Mit dem Coaching wird im folgenden Unterkapitel allerdings ein Instrument der Talentförderung behandelt, welches implizit auf die zu fördernden Individuen ausgerichtet wird und dabei in seiner ursprünglichen Form die Potenzialentfaltung dieser Individuen anstrebt.

2.2.4 Coaching und Erkenntnisse aus dem Spitzensport

Ursprünglich kommt die Methodik des Coachings aus dem Sport. Das Bild von professionellen Trainern und Trainerinnen, die mit Hilfe ihrer Expertise die Leistungssteigerung der Athleten und Athletinnen

vorantreiben und sie zu Spitzenleistungen coachen, sollte ab den 1980er Jahren vermehrt auch in der Wirtschaft Anwendung finden (Kauffeld & Gessnitzer, 2018, S. 6). In erster Linie wurden Coaches, damals meistens in der Form von externen Beratern und Beraterinnen, zur Unterstützung und Förderung der obersten Führungsebene eingesetzt. Nachweisbare Erfolge und ein zunehmender Aufmerksamkeitsgrad des Coachings führten allerdings bereits gegen Ende der 1980er Jahre dazu, dass Coaching in der Personalentwicklung weiter ausgebreitet wurde. Es folgten verschiedenste Konzepte und Varianten des Beratungsformats, was Coaching zu einem schwer definierbaren Sammelbegriff machte (Hinkelmann & Enzweiler, 2018, S. 31). Analysiert man die unterschiedlichen Definitionen von Coaching aus der wissenschaftlichen Literatur, fällt auf, dass nebst dem beruflichen Kontext, im Laufe der Zeit immer mehr auch die Inklusion des privaten Lebens in das Coaching hineinfliesst. So beschreiben Backhausen und Thommen im Jahr 2004 (S. 18) Coaching beispielsweise als «professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext», während Rauen im Jahr 2012 (S. 9) unter Coaching «einen interaktiven, personenzentrierten Begleitungsprozess, der berufliche und private Inhalte behandeln kann», versteht.

Speziell durch die höheren Erwartungen von Mitarbeitenden an die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit sowie das erwähnte Work-Life Blending (vgl. Kapitel 2.2.1), formte sich in den letzten Jahren ein regelrechter Hype rund um das erfolgsorientierte Konzept des Coachings (Krings, 2018, S. 163-164). Obwohl Coaching seit der Jahrtausendwende eine intensiviertere Professionalisierung anhand fundierten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten erlebt, bleibt der Begriff ungeschützt und beliebig verwendbar (Hinkelmann & Enzweiler, 2018, S. 31). So wird Coaching bei weitem nicht nur als Förderungsmassnahme, sondern vermehrt auch als Instrument für die Schwächen-Bekämpfung und zur Behandlung von Problemfällen eingesetzt. Dieser therapeutische Aspekt sollte laut Krings (2018, S. 164) allerdings keine Angelegenheit der betrieblichen Personalarbeit sein. Mit dem Fokus auf die individuelle, stärkenbasierte Potenzialentfaltung von Mitarbeitenden, wird Coaching in der vorliegenden Arbeit in seiner ursprünglichen Idee als Unterstützung der Leistungssteigerung von High Performern und High Performerinnen behandelt. (Krings, 2018, S. 163-169)

Der Bereich des Leistungssports liefert wertvolle Erkenntnisse für die Führung und Mitarbeitendenförderung in der Wirtschaftswelt. Die äusserst hohe intrinsische Motivation, die starke Belastbarkeit sowie eine aussergewöhnliche Trainingsbereitschaft, welche man von Spitzensportlern und -sportlerinnen erwartet, werden im normalen Arbeitsumfeld zwar nicht im gleichen Stil vorausgesetzt, sollten aber dennoch ähnlich vorangetrieben werden. Kontinuierlicher Erfolg wird sowohl im Spitzensport wie auch in der Unternehmenswelt angestrebt, und die Wichtigkeit der intrinsisch motivierten Potenzialausschöpfung der Gecoachten kann dabei nicht genug hervorgehoben werden. (Mayer, 2015, S. 21-23)

Erfolgreiche Führung ist in der Realität der Arbeitswelt oft schwer zu definieren, während Coaches im Sport ausschliesslich anhand von klar messbaren Resultaten beurteilt werden. Die Umsetzung von Chancen und Zielen in messbare Ergebnisse stellt eines der sieben erwähnten Kriterien der transformationalen Führung dar. Diese Umsetzungskompetenz scheint, laut einer gemeinsamen Untersuchung der London Business School und der Universität St. Gallen, allerdings lediglich bei zehn Prozent aller Führungskräfte vorhanden zu sein (Bruch & Ghoshal, 2006, S. 28). Auch Pelz (2017, S. 119) zieht aus einer empirischen Studie mit über 14'000 Managern und Managerinnen die Schlussfolgerung, dass Motivation allein noch keine tatsächliche Umsetzung garantiert. Er beschreibt die Willenskraft oder auch Umsetzungsstärke als Schlüsselkompetenz von erfolgreichen Führungskräften. Im Prozess von intrinsischer Motivation hin zu hartnäckiger, kontinuierlicher Umsetzung von Leistungen, übernehmen individuelle Kompetenzerwartungen nach Erkenntnissen aus dem Sport eine Kernfunktion (Mayer, 2015, S. 23). Unter Kompetenzerwartungen oder auch Selbstwirksamkeit, wird die Überzeugung eines Menschen, ein bestimmtes Ergebnis zum gegebenen Zeitpunkt durch seine eigenen Fähigkeiten umsetzen zu können, verstanden (Mayer, 2015, S. 9). Ohne Selbstvertrauen und die Überzeugung der eigenen Fähigkeiten, können keine Sportler und Sportlerinnen, unabhängig von anderen Voraussetzungen, konsequent ihre Bestleistungen abrufen. Dies wurde im Zusammenhang mit Flow bereits im Praxisbeispiel der Tennisspielerin Anja (vgl. Kapitel 2.1.3) ersichtlich. Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass die subjektiv wahrgenommene Überzeugung eigener Fähigkeiten von Coaches gefördert werden kann. (Mayer, 2015, S. 18). In Anlehnung an Banduras (1977, 1997) Selbstwirksamkeitstheorie und eigene empirische Forschungsergebnisse, präsentieren Berry und West (1993, S. 354) in Abbildung 5 die folgenden Quellen und Konsequenzen der eigenen Kompetenzerwartungen.

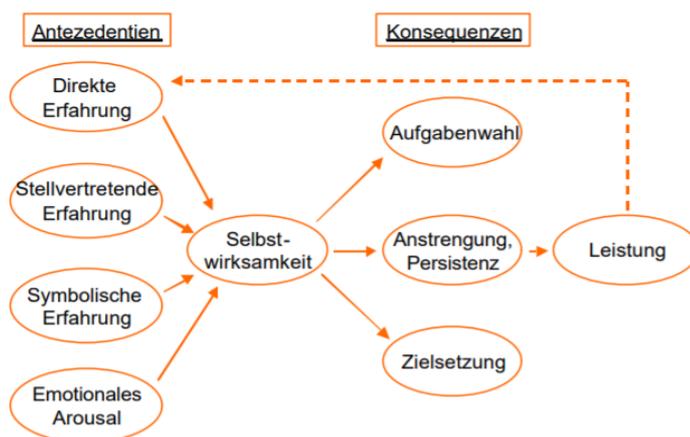


Abbildung 5: Quellen und Konsequenzen von Selbstwirksamkeit (Berry & West, 1993, S. 354)

Im besten Fall können Menschen ihre Kompetenzerwartungen entwickeln, indem Sie auf eigene, bereits erfolgreich gemeisterte, Erfahrungen zurückgreifen. Des Weiteren ist es auch durch stellvertretende oder indirekte Erfahrungen möglich, sich ein Bild von seinen Kompetenzen zu machen. Dabei stehen Beobachtungen sowie die eigene Vorstellungskraft im Mittelpunkt. Beispielsweise könnte

Person A, die sich ähnliche Fähigkeiten wie Person B zumutet, ihre eigene Kompetenzerwartungen deutlich erhöhen, wenn sie wahrnimmt, wie Person B eine schwierige Aufgabe erfolgreich meistert. Als dritte Quelle der Selbstwirksamkeit wird die symbolische Erfahrung genannt. Bei der symbolischen oder auch sprachlichen Erfahrung rückt die externe Unterstützung in den Vordergrund. Im Sport kann ein Coach den Athleten und Athletinnen die notwendigen Kompetenzen suggerieren, indem er oder sie beispielsweise Vertrauen ausstrahlt, Lob ausspricht und erbrachte Leistungen betont. Unter emotionaler Erregung, als letzte Antezedens der Selbstwirksamkeit in der Grafik, wird die Gefühlslage sowie deren Beurteilung in der Auseinandersetzung mit Kompetenzen verstanden. Je nach Gemütslage fühlen sich Menschen beim Versuch, eine Situation zu meistern, in ihren Kompetenzen bestätigt oder nehmen mögliche Mängel wahr. Die subjektive Klassifizierung dieser Emotionen kann bei folgenden Aufgaben entscheiden, inwiefern Herausforderungen akzeptiert und aktiv angegangen werden. Die Kompetenzerwartungen wirken sich auf die Aufgabenwahl, die Anstrengung und Persistenz der Ausführung sowie die individuelle Zielsetzung aus und haben somit einen grossen Einfluss auf die schlussendlich erbrachte Leistung. Eine geförderte Selbstwirksamkeit motiviert also nicht nur zu herausfordernden Aufgabenwahlen und höheren Zielsetzungen, sondern steigert auch die Umsetzungsstärke. (Bandura, 2006, S. 730-733; Berry & West, 1993, S. 354-356).

Feedbacks durch kurzfristige Erfolge oder Niederlagen sind im Spitzensport omnipräsent und vereinfachen die Entwicklung der Selbstwirksamkeit. Allerdings wird im Spitzensport für die kontinuierliche Maximierung von Leistungen bei hoher intrinsischer Motivation, vermehrt auf die Relevanz der Grundhaltung des Trainers oder der Trainerin eingegangen (Mayer, 2015, S. 2-3). Auch Mayer (2015) schreibt den Coaches eine Vorbildfunktion zu, indem sie durch ihre eigene Kompetenzerwartungen Souveränität ausstrahlen und glaubwürdig auftreten sollten. Da Peak-Performance im Spitzensport durch Stress deutlich beeinträchtigt werden kann, sind das Vertrauen und die Zuversicht der Coaches weitere essenzielle Faktoren für Höchstleistungen. Um Vertrauen aufzubauen, muss sich ein Coach intensiv mit den Persönlichkeiten, die er oder sie zu Höchstleistungen führen möchte, auseinandersetzen. Beständige Kommunikation und vor allem auch das Zuhören, werden hierfür als besonders relevant eingestuft. (Mayer, 2015, S. 12-19). Phil Jackson, erfolgreichster Basketballtrainer der NBA-Geschichte, hatte beim Transfer von den Chicago Bulls zu den Los Angeles Lakers nebst seinen Methoden, wie unter anderem auch Meditationssitzungen, für jeden einzelnen Spieler ein Buch dabei. Die Bücher, welche ideal auf die Spieler und deren Hintergründe abgestimmt waren, sollten symbolisch aufzeigen, dass Jackson seine Athleten schätzt und sich mit ihren Persönlichkeiten auseinandersetzt. Die Einzelwahrnehmung ist eines der 34 Talentthemen des Clifton Strengths Assessment und kommt nicht nur bei Coaches im Sport, sondern auch bei zahlreichen erfolgreichen Führungskräften in ausgeprägter Form zum Vorschein (Buckingham & Clifton, 2016, S. 206-209).

In vielerlei Hinsicht kann der Perspektivenwechsel zum Leistungssport als Augenöffner genutzt werden. Eine moderne Führungskraft sollte, ähnlich wie ein Coach aus dem Spitzensport, optimale Rahmenbedingungen schaffen, unter welchen Mitarbeitende ihre individuellen Stärken realisieren und fördern können (Mayer, 2015, S. 21). Aus diesem Grund werden Erkenntnisse aus der Sportwelt auch in den empirischen Teil dieser Arbeit einfließen.

2.3 Zwischenfazit

Seit der Jahrtausendwende führt der verstärkte wissenschaftliche Fokus auf die positive Psychologie zu äusserst wertvollen Einsichten in Bezug auf die Potenzialentfaltung und das Wohlbefinden der Menschen. Gleichzeitig macht sich dieser Fokus auf Selbstverwirklichung im realen Leben bemerkbar und zeigt sich besonders auch in höheren Erwartungen der Gesellschaft an die Arbeit. Gerade seit der Pandemie erkennt man vermehrt (Gartner, 2021; Gallup 2021; Kienbaum, 2020), wie entscheidend eine empathische Führung für das Engagement der Angestellten in einem Unternehmen sein kann. Das private und berufliche Leben verschmelzen und die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden nimmt einen immer höheren Stellenwert ein.

Erkenntnisse aus der Forschung deuten darauf hin, dass das grösste Entwicklungspotenzial in unseren individuellen Talenten liegt und diese stets gefördert werden sollten. Der Spitzensport gibt Einblicke in einen Bereich, in welchem in erster Linie ausschliesslich auf Talenten aufgebaut wird, um Höchstleistungen abrufen zu können. Das Coaching Format aus dem Leistungssport findet auch in der Wirtschaft sinnvolle Anwendung. Gleichzeitig zeigt die Flow-Theorie von Csíkszentmihályi, dass optimale Herausforderungen zu Glücksmomenten führen und die eigene Selbstwirksamkeit und Entwicklungsmotivation steigern. Für Führungskräfte gilt es also, die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden bestmöglich zu kennen, um sie optimal einsetzen, herausfordern und fördern zu können. In einem Arbeitsumfeld, in welchem die Potenzialausschöpfung des Humankapitals einen relevanten Wettbewerbsvorteil erbringen kann, scheint nichts an einem stärkenorientiertem Führungsansatz vorbeizuführen. In der Realität scheint dies jedoch nicht so klar ersichtlich, da die Umsetzung sich aus verschiedenen Gründen als schwierig erweist. Einerseits ist die individuelle Auseinandersetzung der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden zeitaufwändig und andererseits fallen Schwächen einfacher ins Auge, während Talente im Alltag schnell als selbstverständlich eingestuft werden und nicht förderungsbedürftig erscheinen.

Im transformationalen Führungsstil übernehmen die individuelle Betrachtung von Mitarbeitenden sowie Talent Management und spezifisch auch Coaching als Führungsinstrument eine wesentliche Rolle. Auch wenn dadurch die Orientierung nach Stärken besser zum Vorschein kommt, kann gerade im Vergleich zum Spitzensport noch nicht von «Stärken stärken» als einem Führungsprinzip in der Arbeitswelt

gesprochen werden. Zusätzlich zeigt die Realität anhand diverser Umfragen und Studien, dass die Unternehmen sich nur mit Mühe von alten Mustern losreissen. Nicht nur die rein transaktionale Führung, sondern auch die allgemeine Defizitorientierung sind nach wie vor weit verbreitet in der Arbeitswelt. Die besten Führungskräfte verstehen jedoch, dass alle Mitarbeitenden individuelle Talente mit sich bringen und die aussichtsreichsten Möglichkeiten für Entfaltung und Leistungssteigerung in den grössten Stärken liegen. Sowohl im Sport wie auch in der Wirtschaft wird den Rahmenbedingungen sowie der Grundhaltung seitens der Führungskräfte für die Umsetzung der Stärkenorientierung eine wichtigere Rolle als den ständig wandelnden Führungsinstrumenten und Arbeitsmethoden zugeschrieben. Das Ausmass sowie der tatsächliche Einfluss von «Stärken stärken» als Führungsdevise ist in der volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Arbeitswelt nicht einfach zu erforschen. Der theoretische Teil dieser Arbeit konnte allerdings doch klar aufzeigen, dass die primäre Orientierung nach Stärken in der Mitarbeitendenförderung sinnvoll ist und speziell im Hochleistungsumfeld nicht vernachlässigt werden kann. Im zweiten praktischen Teil werden folgend Experten aus genau diesem Gebiet der Höchstleistungen zum Thema «Stärken stärken» als Führungsprinzip ihre Gedanken und Erfahrungen teilen.

3 Empirische Untersuchung

Aufbauend auf den theoretischen Ausführungen im vorherigen Kapitel, wird in den folgenden Abschnitten die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit behandelt. Dabei wird im Kapitel 3.1 zuerst die Forschungsmethodik erläutert, worauf im zweiten Unterkapitel auf die Auswertung der Ergebnisse eingegangen wird. Die Empirie erlaubt eine spezifische, praxisnahe Auseinandersetzung mit dem Thema «Stärken stärken». In Ergänzung zur behandelten Literatur, welche ein grundlegendes Verständnis der Thematik vermittelt, sind die folgenden praktischen Einsichten wertvoll für die Beantwortung der Forschungsfrage.

3.1 Forschungsmethodik

Für die empirische Untersuchung des Prinzips «Stärken stärken» in der Mitarbeitendenförderung sowie konkreter Anwendungsmöglichkeiten für Führungskräfte im Arbeitsalltag wurde die qualitative Forschungsmethodik gewählt. Ein qualitativer Ansatz ermöglicht im Vergleich zur quantitativen Forschung ein primär induktives Vorgehen, wobei neue Erkenntnisse und praktische Handlungsempfehlungen ausnahmslos in die Analyse einfließen können (Schumann, 2018, S. 131). Während der Mensch in quantitativen Untersuchungen als reines Forschungsobjekt dient, steht er in der qualitativen empirischen Forschung als Partner oder Partnerin in einem offenen Forschungsprozess im Mittelpunkt (Schumann, 2018, S. 155). Da die vorliegende Arbeit keine vordefinierte Hypothese überprüfen soll, sondern die Umsetzung einer stärkenbasierten Mitarbeitendenführung und -förderung erforscht, sollte auch gemäss Brüsemeister (2008, S.48) oder Hussy, Schreier und Echterhoff (2013, S. 20) ein qualitatives Forschungsdesign gewählt werden.

Brüsemeister (2008, S. 57) erwähnt die Relevanz einer offenen Herangehensweise mit qualitativen Mitteln wie Beobachtungen, Interviews oder Dokumenten, um in der Praxis auch auf komplexere Zusammenhänge oder neue Entdeckungen eingehen zu können. Die offene Befragung ist gemäss Baur und Blasius (2014, S. 53) die meistverbreitete Form der Datenerhebung im Kontext der qualitativen Empirie. In explorativen Studien dient eine solche qualitative Befragung der Hypothesengenerierung und findet dementsprechend auch in der vorliegenden empirischen Untersuchung Anwendung (Keuneke, 2017, S. 302). Die Umsetzung erfolgt dabei im Sinne der zu beantwortenden Forschungsfrage mittels qualitativen Experteninterviews. Wie der Name erwarten lässt, wird das Experteninterview durch den besonderen Expertenstatus der Adressaten definiert. Der oder die Forschende geht dabei von einem mit dem Forschungsinteresse übereinstimmenden Expertenwissen der Befragten aus (Helfferich, 2019, S. 670). Grundsätzlich können Experten und Expertinnen gemäss Helfferich (2019, S. 671) «als Ratgeber und Wissensvermittler fungieren, die Fakten- und Erfahrungswissen weitergeben und so wenig aufwändig einen guten Zugang zu Wissensbereichen eröffnen». Wem der Status und die

dementsprechende Kompetenz eines Experten oder einer Expertin zugewiesen wird, ist Angelegenheit des Forschenden und muss im Einzelfall geprüft werden (Helfferich, 2019, S. 671). Im folgenden Kapitel werden die für die Arbeit relevanten Interviewpartner und -partnerinnen, also die gewählten Experten und Expertinnen, präsentiert.

3.1.1 Wahl der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen

In qualitativen Studien übernimmt – im Vergleich zu quantitativen Forschungsmethoden – die Zusammensetzung der Stichprobe eine wichtigere Rolle als die Stichprobengrösse (Kaiser, 2014, S. 71). In einem standardisierten Fragebogen würde beispielsweise die Quantität der Befragten als essenzielles Kriterium für die Repräsentativität einer Grundgesamtheit gelten. Bei qualitativen Experteninterviews andererseits steht das subjektbezogene Expertenwissen im Vordergrund, und Einzelfälle werden ganzheitlich analysiert (Mayring, 2016, S. 33). Die Wahl der Interviewpartner und -partnerinnen geschieht dabei in keiner Hinsicht zufällig und setzt auf Seiten des Forschenden bereits fundierte Kenntnisse bezüglich des Untersuchungsgegenstandes voraus (Kaiser, 2014, S. 76). Die Stichprobe eines Experteninterviews ist hoch selektiv und wird äusserst zielgerichtet ausgesucht (Keuneke, 2017, S. 313). Um der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit als Gütekriterium der qualitativen Experteninterviews nach Kaiser (2014, S. 9) gerecht zu werden, wird nun auf massgebende Überlegungen und die Vorgehensweise bei der Wahl der Interviewpartner und -partnerinnen eingegangen.

Für den theoretischen Teil dieser Arbeit werden bewusst verschiedene Forschungszweige analysiert, um prinzipiell ein umfangreiches Verständnis der menschlichen Talente, Stärken und Verwirklichungsmöglichkeiten zu ermitteln. Erste Erkenntnisse aus der Theorie unterstützen dieses Vorgehen, da einerseits die Stärkenförderung und deren Rolle als Führungsgrundsatz in der Arbeitswelt zu wenig erforscht sind und andererseits bereits mit Methoden aus anderen Disziplinen, wie beispielsweise das aus dem Sport stammende Coaching, gearbeitet wird. Zusätzlich ist vermehrt von Work-Life-Blending die Rede, was dementsprechend ebenfalls gegen eine strikte Trennung der Arbeit und sonstigen Bereichen des Lebens spricht. Aus diesen Gründen bedient sich auch der empirische Teil dieser Arbeit derselben interdisziplinären Vorgehensweise. Ein wesentlicher Unterschied dabei ist jedoch, dass die Forschungsfrage in den qualitativen Experteninterviews gezielter angegangen werden kann. So werden auch die Experten und Expertinnen aus den Bereichen des Sports, der Psychologie, der Neurowissenschaft sowie der Wirtschaft gewählt, gleichzeitig aber die Fragen des Interviews spezifisch auf die Beantwortung der Forschungsfrage ausgerichtet.

Gemäss der behandelten Theorie sollte da, wo konstant nahezu perfekte Leistungen gefordert werden, mit einer klaren Stärkenorientierung agiert werden. Da sich diese Arbeit primär an ambitionierte Führungskräfte richtet, wird bei der Wahl der Interviewpartner und -partnerinnen Wert auf einen Hintergrund im High Performance Bereich gelegt. Der Bereich des Spitzensports zeichnet sich mehrfach als

vielversprechende Disziplin für die Übertragung von Kenntnissen in die Wirtschaftswelt aus und übernimmt demzufolge auch bei der Wahl der Experten und Expertinnen eine Schlüsselrolle.

Insgesamt wurden sieben Interviews geführt. Tabelle 1 präsentiert die sieben Persönlichkeiten sowie die Begründung für deren Auswahl als qualifizierte Experten und Expertinnen im Sinne der vorliegenden Untersuchung.

Experten und Expertinnen	Begründung für die Auswahl
Stephon Tuitt (professioneller American Football Spieler)	Im American Football herrscht eine klare Rollenzuteilung, und in einem erfolgreichen Team müssen alle Individuen ihre Stärken ausspielen können. Es wird hauptsächlich spezifisch auf den Positionen gearbeitet und individuellen Plänen gefolgt. Stephon Tuitt war bereits in der High School als Talent erkannt worden und hat sich in den letzten Jahren stets weiterentwickelt. So ist er heute beim Super Bowl Rekordmeister Pittsburgh Steelers unter Vertrag und gehört zu den besten Defensive Line Spielern der NFL.
Natascha Badmann (professionelle Triathletin)	Als sechsmalige Gewinnerin des Ironman Hawaii und mit unzähligen weiteren Erfolgen ist Natascha Badmann eine Athletin mit Legendenstatus. Als Autorin und Referentin teilt sie ihre persönlichen Erfolgsrezepte und verknüpft diese mit dem Arbeitsalltag.
Martin Andermatt (professioneller Fussballtrainer)	Als ehemaliger Fussballprofi in der Schweizer Nationalmannschaft sowie professioneller Fussballtrainer kennt Martin Andermatt die Rolle des Geführten und des Führenden im Höchstleistungsbereich sehr gut. Seine zusätzliche pädagogische Ausbildung wie auch die Funktion als Sportmanager helfen ihm dabei zusätzlich, die Strategien einer herausragenden Erfolgspersönlichkeit zu vermitteln.
Jörg Wetzel (Sportpsychologe)	Jörg Wetzel begleitet seit über zwanzig Jahren verschiedene Top-Athleten und -athletinnen sowie Top-Teams im Spitzensport auf Olympianiveau. Zusätzlich bietet er mit seiner eigenen Firma auch Kaderausbildungen, Seminare und Workshops in der Wirtschaft an. Des Weiteren besitzt Jörg Wetzel das Sportlehrerdiplom und hat auch eigene Erfahrungen im Spitzensport als Mitglied der Schweizer Nationalmannschaft im Militärischen Fünfkampf gesammelt.
Michele Hartgrove (Global Head of Talent, Red Bull)	Als Global Head of Talent von Red Bull trägt Michele Hartgrove die Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeitenden. Dabei gestaltet und leitet sie unter anderem auch die Aus- und

	Weiterbildung der Top Manager und Managerinnen von Red Bull. Mit der Mission «Giving wings to people and ideas» ist bei Red Bull die Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden von grosser Bedeutung.
Matthias Keller (CEO, UMB)	Die Firma UMB wurde in den letzten Jahren immer wieder als beste Arbeitgeberin in der Schweiz gekürt. Als CEO und Inhaber der Firma darf von Matthias Keller, welcher das Leadership Development Programm der Harvard Business School absolvierte, ein interessanter Einblick in die Mitarbeitendenführung erwartet werden.
Lutz Jäncke (Neuropsychologe und kognitiver Neurowissenschaftler)	Lutz Jäncke ist seit 2002 Ordinarius für Neuropsychologie an der Universität Zürich. In seinen wissenschaftlichen Arbeiten, die weltweit zu den meistzitierten Werken gehören, fokussiert sich der renommierte Forscher auf die funktionelle Plastizität des menschlichen Gehirns. Seine Vorträge und Lektüren sind weit über die Universität hinaus auch im Wirtschaftsumfeld äusserst gefragt.

Tabelle 1: Vorstellung der Experten und Expertinnen

Die vorliegende Hintergrundinformation der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen stammt mehrheitlich aus der Vorbereitungsarbeit des Autors für die Experteninterviews. Das Zustandekommen der Experteninterviews mit solch hoch angesehenen Persönlichkeiten war mit entsprechend hohem Aufwand verbunden. Es war im Prozess jedoch von Beginn an klar, dass in der empirischen Forschung eine sehr selektive Auswahl von Interviewpartnern und -partnerinnen angestrebt wird. Die Experten und Expertinnen haben alle eingewilligt, auf die Anonymität der Interviews zu verzichten.

3.1.2 Struktur und Aufbau des Interviews

Üblicherweise werden qualitative Interviews mit Hilfe eines Leitfadens, nach welchem sich die Struktur und der Aufbau des Gesprächs orientieren, durchgeführt. Der Leitfaden wird dabei als «eine vorab vereinbarte und systematisch angewandte Vorgabe zur Gestaltung des Interviewablaufs» erklärt (Helfferich, 2019, S. 670). Auch für Experteninterviews wird grundsätzlich die Verwendung eines Leitfadens empfohlen (Helfferich, 2019; Kaiser, 2014; Gläser & Laudel, 2020).

Der Leitgedanke der Experteninterviews besteht darin, an spezifische Informationen, die in der Theorie nicht oder zu wenig detailliert behandelt werden, zu gelangen. Die Spezifität dieser Informationen lässt sich ausschliesslich von der Forschungsfrage und deren theoretischen Einbettung bestimmen. (Kaiser, 2014, S. 31). So werden die Interviews zielgerichtet mit einem Leitfaden (siehe Anhang A) vorbereitet, um nicht von der Thematik abzuweichen und die Zeit der Experten und Expertinnen bestmöglich auszunutzen. (Kaiser, 2014, S. 3). Um die Interviewfragen möglichst effizient und effektiv zu gestalten, wird der Leitfaden bewusst nach dem Grundsatz «So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig» erstellt (Helfferich, 2019, S. 670). Gleichzeitig wurde bei der Fragestellung darauf geachtet, die Fragen

möglichst einfach und klar zu formulieren. Dies soll einerseits zu einer angenehmen Gesprächsatmosphäre verhelfen, andererseits jegliche Einschränkungen individueller Deutungs- und Handlungsmuster der Befragten vermeiden (Keuneke, 2017, 309-310).

Im Sinne einer zielorientierten Datenerhebung werden die Interviewpartner und -partnerinnen zuerst mit einer allgemeinen Frage abgeholt, um dann spezifischer auf ihr Expertenwissen und das Untersuchungsfeld einzugehen. In den sieben Interviews mit den auserwählten Experten und Expertinnen sind die Einzelfälle von grossem Interesse, was jedoch nicht ausschliesst, dass auch nach fachübergreifenden Mustern gesucht wird. Die offenen und semistrukturierten Fragen der Interviews werden im Leitfaden zwar einheitlich gestaltet, lassen jedoch genug Freiraum, um in den durchschnittlich ca. 30-minütigen Interviews auch individuelle Fachkenntnisse und Erfahrungen aufgreifen zu können. So fördert das leitfadengestützte Experteninterview die Vergleichbarkeit zu Gunsten der Datenauswertung, und es kann trotzdem von den verschiedenen Perspektiven der Experten und Expertinnen profitiert werden.

Im Gegensatz zu den geplanten Fragen wird die Thematik der Forschung sowie das Ziel der qualitativen Interviews bereits in den Interviewanfragen via E-Mail geschildert (siehe Anhang B). Um die Experten und Expertinnen in ihrer Rolle abzuholen, werden sie allerdings zu Beginn jedes Gesprächs erneut in die Thematik und die vorhandenen Rahmenbedingungen eingeführt. Danach wird das Gespräch anhand drei vorgegebener Themenblöcke strukturiert. Der erste Themenblock «Persönlicher Stärkenfokus» bietet nebst einem offenen Einstieg die Möglichkeit, den persönlichen Bezug der interviewten Persönlichkeiten zum Thema «Stärken stärken» zu erfassen. Wie in Kapitel 3.1.1 erwähnt, wurden die Experten und Expertinnen äusserst bedacht und nicht zuletzt auf Grund einer gewissen Vorbildfunktion in der Auseinandersetzung mit Stärken gewählt. Ein Einstieg mit Bezug auf die individuellen Einstellungen der befragten Persönlichkeiten wird deshalb als sinnvoll betrachtet. Die anderen zwei Themenblöcke «Förderung von individuellen Stärken bei der Arbeit» sowie «Konkrete Umsetzung des Prinzips «Stärken stärken» im Führungsbereich» werden direkt von der Fragestellung der Analyse abgeleitet. Diese zwei Themenbereiche dienen in erster Linie dazu, spezifische Inputs zur Beantwortung der Forschungsfrage zu generieren. Dabei ist speziell in diesen Bereichen vorgesehen, im Sinne einer tiefgründigen Untersuchung, nebst den vorformulierten Fragen auch mit spontanen Ergänzungsfragen zu arbeiten.

Die Experteninterviews wurden im Zeitraum vom 10. April bis 3. Mai 2021 durchgeführt. Auf Grund der epidemischen Lage haben, mit Ausnahme eines Telefongesprächs, alle Gespräche per Videokonferenz auf Zoom oder Microsoft Teams stattgefunden.

3.1.3 Datenerhebung und -auswertung

Die Analyse und Interpretation der Experteninterviews bilden den letzten Schritt des empirischen Forschungsprozesses (Kaiser, 2014, S. 114). Auch hierzu gibt es zahlreiche Empfehlungen aus der Literatur, wie man die Auswertung der Ergebnisse möglichst vorteilhaft gestalten kann (Mayer, 2009; Kaiser, 2014; Mikos & Wegener, 2017; Mayring, 2016). Eine wesentliche Eigenschaft von qualitativen Studien besteht darin, dass anhand einzelner subjektiver Befunde mögliche Theorien, Konzepte und Sinnstrukturen rekonstruiert werden (Brüsemeister, 2008, S. 24). Eine statistische Auswertung, wie man sie von quantitativen Methoden kennt, ist, bedingt durch die Offenheit und vergleichbar geringe Standardisierung der qualitativen Erhebungen, somit nicht zielführend. Aus diesem Grund werden bei der Analyse von Experteninterviews üblicherweise interpretative Verfahren angewendet. Allerdings soll auch bei diesen Verfahren zu Gunsten der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit mit systematischen Kriterien vorgegangen werden (Kaiser, 2014, S. 3). Die Auswertung der Ergebnisse wird deshalb in Anlehnung an Kaiser (2014) und Mayring (2016) anhand einer qualitative Inhaltsanalyse mit folgenden Arbeitsschritten durchgeführt:

1. Transkription der Interviews
2. Reduktion des Textmaterials (Kodierung und Kategorisierung)
3. Identifikation und Vergleiche der Kernaussagen
4. Allfällige Erweiterung der Datenbasis / Nachrecherche (nur falls Kernaussagen unklar wären)
5. Theoriebezogene Generalisierung und Interpretation der Ergebnisse

Die Interviews wurden auf Schweizerdeutsch, Hochdeutsch und Englisch geführt. Dabei wurde der gesprochene Dialekt ins Schriftdeutsche übersetzt, die englischen Interviews jedoch in englischer Sprache erfasst. Um eine bessere Verständlichkeit und Lesbarkeit zu gewährleisten, wurden die Experteninterviews nach einer ersten wortwörtlichen Transkription noch grob in ihrem Stil geglättet, sowie grammatikalisch und im Satzbau angepasst. (Mayring, 2016, S. 91). Im Anhang C sind schlussendlich selektive Transkriptionen der Experteninterviews zu finden, wobei die für die grundsätzliche Thematik relevanten Informationen unter den entsprechenden Themenblöcken des Interviewleitfadens notiert wurden. Dabei wurden gewisse Informationen entsprechend eingegliedert, zusammengefasst oder ausgelassen, falls sie von den Experten oder den Expertinnen bereits sinnlich an einer anderen Stelle genannt wurden (Mayring, 2016, S. 95-97).

Nach der Transkription wurden die Texte kodiert und anhand eines Kategoriensystems (siehe Anhang D) sortiert (Kaiser, 2014, S. 11). Um diesen Prozess ein wenig zu erleichtern, wurde das Tool MAXQDA Analytics Pro 2020 zur Unterstützung beigezogen. Nebst einer tiefgründigen, zielführenden Auseinandersetzung mit den Gesprächen, können so themengleiche Passagen aus den verschiedenen Interviews herausgefiltert und der theoretischen Grundlage gegenübergestellt werden. Die Kategorien und

Subkategorien wurden in einem ersten Schritt deduktiv aus der Theorie und dem Interviewleitfaden abgeleitet und dann gelegentlich durch induktive, aus der empirischen Untersuchung selbst stammende Kategorien, ergänzt (Mayring, 2016, S. 115-116). Dieser Prozess schafft das Fundament für die kommenden Schritte, wie das Herausarbeiten von Kernaussagen, mögliche Ergänzungen wichtiger Informationen und schlussendlich auch die Interpretation der für die Forschungsfrage relevanten Ergebnisse (Kaiser, 2014, S. 100 – 115).

Während die selektive Transkription sowie das verwendete Kategoriensystem im Anhang zu finden sind, wird im folgenden Kapitel nun auf die wesentlichen Ergebnisse der Experteninterviews eingegangen.

3.2 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Informationen aus den Experteninterviews analysiert und interpretiert. Bei der Gliederung der Ergebnisse wird dabei nach dem erarbeiteten Kategoriensystem, welches wiederum auf dem Interviewleitfaden und der Forschungsfrage beruht, vorgegangen. Dementsprechend werden in den folgenden Abschnitten die Grundhaltung gegenüber einem Stärkenfokus, die Rolle von «Stärken stärken» bei der Mitarbeitendenentwicklung im Arbeitsumfeld sowie die konkrete Anwendung des Prinzips «Stärken stärken» für Führungskräfte in Unternehmen behandelt.

3.2.1 Grundhaltung zum Stärkenfokus

Im Unterschied zu den anderen zwei Themenblöcken ist die Hauptkategorie «Grundhaltung zum Stärkenfokus» nicht direkt für die Beantwortung der Forschungsfrage verwendbar. Die Einstellung der interviewten Persönlichkeiten zeigt allerdings auf, wie die Relevanz von Stärken aus den verschiedenen Perspektiven wahrgenommen wird. Dies ermöglicht einerseits einen interessanten Einblick in eine Welt, in welcher stets Höchstleistungen verlangt und auch abgerufen werden. Andererseits verweist der Vergleich von einigen Kernaussagen bereits auf fundamentale Erkenntnisse, die auch in der Anwendung im Arbeitsumfeld vermehrt wieder aufgegriffen werden und somit die Nachvollziehbarkeit einiger Empfehlungen erleichtern.

Fokus: Leistung

Die befragten Personen sind sich klar einig, dass ein grundsätzlicher Fokus auf Stärken viele Vorteile mit sich bringt. Dabei erklärt der Neurowissenschaftler Lutz Jäncke, dass er zwar «Stärken stärken» oder «Schwächen schwächen» mit klassischen «*Trainer-Luftblasen*», die sich gut verkaufen lassen, assoziiert, jedoch ein wahrer Kern dahintersteckt. Er verweist auf das Gehirn als plastisches Organ, wie es auch in der Theorie beschrieben wird und betont die Wichtigkeit der Lernfähigkeit für uns Menschen. Die Lernfähigkeit interagiert dabei mit den Talenten, individuellen Fertigkeiten, die abhängig von biologischen sowie genetischen Aspekten mehr oder weniger zur Geltung kommen. Grundsätzlich

ist es dabei sinnvoll, die Fertigkeiten, in welchen man anderen dank genetischen Voraussetzungen, aber auch biologischen Entwicklungszufällen überlegen ist, zu fördern. Herr Jäncke erwähnt dabei ein sogenanntes «Power Law of Learning», ein Lerngesetz aus seiner Forschungsdisziplin, dass auf einer mathematischen Gleichung von Lernaufwand und Ertrag beruht. Die Essenz dabei lautet, je mehr man trainiert, desto besser wird man, und wenn man besser wird, braucht es wiederum mehr Trainingsaufwand, um weitere Gewinne zu erzielen. Davon lässt sich ableiten, dass jemand, der in einer bestimmten Tätigkeit besonders schlecht ist, sehr lange brauchen würde, um ein gewissermassen hohes Niveau zu erreichen. Hingegen da, wo bereits auf hohem Niveau mit den Trainingsstunden begonnen wird, lassen sich dementsprechend auch deutlich höhere Gewinne erzielen. Jäncke ergänzt: «[...] *manche Menschen leben das ganze Leben nur von ihrer einzelnen Stärke. Also Thomas Gottschalk, beispielsweise, der hat ja zugegeben, dass er nur reden konnte und alles andere nicht und hat das ganze Leben darauf aufgebaut. Das ist schon durchaus sinnvoll.*»

Die Spitzensportler und -sportlerinnen unter den Befragten scheinen sich bewusst zu sein, dass der grösste Teil ihrer Trainingsarbeit auf ihren Stärken basieren sollte. Stephon Tuitt, professioneller American Football Spieler, erklärt, dass ihn ein Training mit den Wide Receivers vermutlich in einigen Aspekten, wie seiner Beinarbeit und Schnelligkeit, fördern würde. Da er jedoch als Defensive Lineman zum Einsatz kommt, ist es unglaublich wichtig, sich im Training in erster Linie spezifisch mit den Bewegungen seiner Position auseinanderzusetzen und dabei von Experten oder Expertinnen für genau diesen Bereich gecoacht zu werden. Er betont dabei, dass schlussendlich in der NFL kleinste Details in der Art und Weise seines Spiels den Unterschied machen müssen und es demzufolge unerlässlich ist, stets an sich zu arbeiten und eine noch bessere Version des Selbst anzupeilen. Auch Tuitt scheint die Essenz des angesprochenen Power Law of Learning verinnerlicht zu haben. Obwohl er sich erst spät, im Alter von 16 Jahren, mit dem Sport auseinandersetzte und davor bereits etliche Mathematikstunden hinter sich hatte, sagt er: « [...] *when it comes to talent, everybody has it, it's just the little details in someone's game, what makes them a little bit more special than another individual. I think that goes with life. In High School maths was an issue for me, but it wasn't that I would never have got it. It's just I would never have got the opportunity to fully subject myself to the amount of attention and the amount of regular studying and work that I would have needed to do in order to be better at that subject.* »

Selbst im Triathlon, wo auf höchstem Niveau in allen drei Disziplinen ausserordentliche Leistungen gefragt sind, müssen individuelle Unterschiede der Athleten und Athletinnen berücksichtigt und entsprechend gefördert werden. Natascha Badmann, ehemalige Spitzentriathletin mit Ironman Hall of Fame Status, bestätigt dies wie folgt: «*Also aus dem Sport habe ich Folgendes gelernt. Ich war nie eine gute Schwimmerin und wusste, wenn ich nun sehr viel Zeit ins Schwimmen investiere, dann werde ich im Schwimmen zwar eine Minute besser, aber wenn ich die gleiche Zeit woanders investiere, ins Radfahren, dann werde ich da fünf Minuten besser. Also was ist das Ziel? Und mein Coach meinte, es ist*

sinnvoller, wenn wir meine Stärke stärken, weil wir da mit demselben Aufwand mehr rausholen.» Was ist das Ziel? Während die Experten und Expertinnen einstimmig auf ein höheres Leistungspotenzial durch die gezielte Förderung von Stärken hinweisen, wurde in allen Interviews in irgendeiner Form darauf aufmerksam gemacht, dass «Stärken stärken» per se auch nicht immer zwingend die beste Option ist. Martin Andermatt, ehemaliger Fussballnationalspieler und langjähriger Trainer mit der UEFA-Pro-Lizenz, hat zwar meistens die Erfahrung gemacht, dass wenn man mit Spielern oder Spielerinnen an ihren Stärken arbeitet, dabei auch Schwächen minimiert werden können. Als Beispiel nennt er eine gewisse Sicherheit oder ein allgemein höheres Selbstwertgefühl, welches er mit Stärkenarbeit verbindet. Gleichzeitig spricht jedoch auch er von verschiedenen Persönlichkeiten, situativen Rahmenbedingungen und spezifischen Zielsetzungen, die es für eine optimale Förderung zu beachten gilt.

Fokus: Zielsetzung

Spricht man von Aufwand und Ertrag muss natürlich in erster Linie klar definiert werden, was der Ertrag schlussendlich sein soll. In Bezug auf die grundsätzliche Stärkenorientierung lassen sich aus den Interviews zwei wesentliche Vorgehensweisen mit Zielen herausstellen. Bei der ersten Vorgehensweise ist das Ziel bereits vorhanden und man sollte schauen, welche Fertigkeiten es braucht, um dieses zu erreichen. Als Beispiel kann hierzu Matthias Keller, CEO der mehrfach als beste Arbeitsgeberin der Schweiz gekrönten Firma UMB, erwähnt werden. Keller hatte sich mit seinem Unternehmen vor zehn Jahren das Ziel gesetzt, beste Arbeitgeberin von Europa zu werden. Das Ziel und diese Vision waren also zuoberst auf der strategischen Roadmap, und demzufolge wurde begonnen zu überlegen, was man nun tun muss, um auch dorthin zu kommen. Bei der zweiten Vorgehensweise wird ursprünglich von den Stärken ausgegangen und dementsprechend werden dann mögliche Ziele formuliert. Stephon Tuitt wurde auf Grund seiner Körpergrösse von über zwei Metern nach der Footballsaison im Herbst jeweils in die Basketballteams geschickt, wo dank seiner physischen Dominanz jegliche Rekorde gebrochen werden konnten. Auf der anderen Seite hätte es gemäss Jörg Wetzel, Olympiapsychologe und sechsmaliger Schweizermeister im militärischen Fünfkampf, beispielsweise nicht viel Sinn ergeben, sich einen Weltmeistertitel im Fünfkampf als Ziel vorzunehmen, wenn man kein Topläufer ist. Auf Grund eigener Analysen musste er feststellen, dass die Gewichtung seiner Stärke, dem Schiessen, im Punktesystem der Weltmeisterschaften einen Effekt von lediglich 13% hat, während der 8-Kilometer Lauf ganze 36% des Gesamtergebnisses ausmacht. So gilt es in allen Fällen, sich stets mit Zielen voranzutreiben und diese bestmöglich mit eigenen Stärken in Verbindung zu setzen. Im Höchstleistungsbereich wird diese Harmonie zwischen der Zielsetzung und den Stärken für Spitzenleistungen vorausgesetzt; jedoch befindet sich nur ein sehr geringer Prozentsatz der Menschheit in solchen Bereichen. Es ist völlig klar, dass man, je nach Ziel, auch völlig unabhängig von der Förderung von Stärken vorgehen kann. Michele Hartgrove, Global Head of Talent der Firma Red Bull, erzählt im Interview von diversen Jobs, die sie aus rein finanziellen Gründen machte: *«I think if the work is not lined up to your strengths*

and it's not something you wanna do, that you're super passionate about, then it's easy not to even wanna develop. Did I wanna be the best bar tender? I wanted to be decent, but I didn't care, it wasn't a career for me. I was a student and had to get some money.» Da sich die vorliegende Arbeit auf ambitionierte Führungskräfte und Potenzialentfaltung im Unternehmen konzentriert, wird der Stärkenfokus und dessen Vereinbarung mit entsprechenden Zielen allerdings vorausgesetzt.

Fokus: verschiedene Persönlichkeiten und Charaktere

Ein weiterer Punkt, welchen alle Beteiligten der Experteninterviews im Zusammenhang mit dem Stärkenfokus ebenfalls befürworten, ist die individuelle Betrachtung des Einzelnen. Menschen unterscheiden sich gewaltig in ihren Persönlichkeiten, was sich wiederum auch in der Art und Weise, wie sie ihre Motivation aufbauen, niederschlägt. Jäncke verweist auf das sogenannte Leistungsmotivationskonzept des berühmten Motivationspsychologen Heinz Heckhausen. Bei der Verfolgung eines definierten Ziels, lassen sich gemäss diesem Konzept grob zwei Typen von Menschen unterscheiden: Die Erfolgssuchenden und die Misserfolgsmeidenden. Jäncke erklärt, dass es sich in der Realität dabei natürlich um ein Kontinuum handelt und sich diese Typen auf Grund genetischer Bedingung, aber auch in starker Abhängigkeit der Erziehung, entwickeln. Im gleichen Sachverhalt kann es also Persönlichkeiten geben, die besorgt sind und alles Mögliche tun, um einen Misserfolg zu vermeiden, während andere Erfolge suchen und diese gezielt anstreben. Diese Differenzierung hat laut Jäncke interessante Folgen, welche sich einerseits wiederum in der individuellen Zielsetzung, andererseits im Fokus auf die Stärkenorientierung spürbar machen.

Ob es also sinnvoll ist, sich explizit den Stärken einer Person zu widmen, hängt bei Weitem nicht nur von der spezifischen Zielsetzung, sondern auch von den verschiedenen Charakteren ab. Andermatt erklärt diesbezüglich beispielsweise: *«Wenn ich jemandem sage, du bist der Beste und wir arbeiten nur an deinen Stärken, dann kann das vielleicht auch schnell einmal zur Überheblichkeit führen. Andere, die du stets kritisierst, können am Schluss gar nichts mehr oder sie zeigen es dir erst recht, je nach Charakter.»* In Bezug auf den Spitzensport verweist er dabei auf die Fussballprofis Cristiano Ronaldo, Lionel Messi und Zlatan Ibrahimovic, die alle drei zu den weltbesten Fussballern des letzten Jahrzehnts gehören, aber hinsichtlich ihrer Charaktere unterschiedlicher nicht sein könnten. Ähnlich wie bei den Zielen, ist es auch mit dem Mindset von unterschiedlichen Persönlichkeiten. Es müssen nicht immer Höchstleistungen angestrebt werden und wie Stephon Tuitt dies erläutert: *«In a team, not everybody's gonna have the same mindset of I want to develop at work. [...] Some people are kinda low-key and that's okay».*

Fokus: Wohlbefinden und Leichtigkeit

Speziell aus einer psychologischen Sichtweise scheint es wichtig zu sein, ganz grundsätzlich auch einmal zu akzeptieren, dass es im Leben nicht immer und überall nur um Leistung geht. Ein sinnvolles

Leben hängt, um es überspitzt zu formulieren, nicht nur von Weltmeisterschaften, Unternehmenserfolgen und Höchstleistungen ab. Passion, Wohlbefinden, Freude und Zufriedenheit haben jedoch laut den Experteninterviews unglaublich viel mit dem richtigen Einsetzen von individuellen Stärken zu tun. Aus den Interviews lässt sich hierzu ein sich selbst verstärkender positiver Kreislauf im Umgang mit Stärken herauslesen, der sich, wie in Abbildung 6 dargestellt, verallgemeinern lässt.

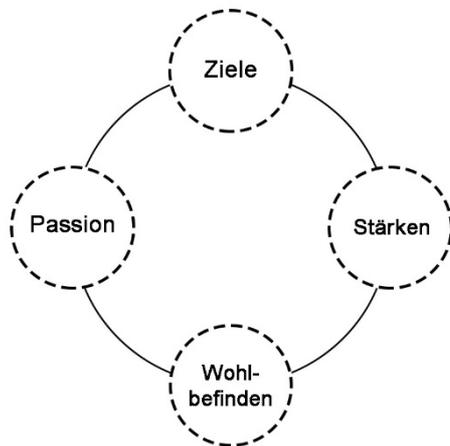


Abbildung 6: «Stärken stärken» Kreislauf (eigene Abbildung)

Idealerweise soll man also grundsätzlich seine Stärken für das Erreichen von Zielen einsetzen können. Im Umgang mit seinen Stärken fühlt man sich wohl und dieses Wohlbefinden kann sich während der Verfolgung eines Ziels zu einer Passion entwickeln. Die Passion im Prozess motiviert ein Individuum, Ziele zu erreichen und sich weiteren, herausfordernden Zielen zu widmen. Dieser Kreislauf stellt eine positive Verstärkung dar, welche aus den Interviews heraus als eine Grundlogik zusammengefasst werden kann. Natascha Badmann meint hierzu beispielsweise: *«Es können nicht immer alle nur das machen, was ihnen Freude bereitet. Aber generell macht es Sinn, also die Motivation ist deutlich höher, wenn man mit seinen Stärken arbeiten kann, denn es fällt einem einfacher. Man fühlt sich besser, man ist schneller, meistens ist man auch motivierter und mit Sicherheit ist man effizienter.»*

Gerade im Höchstleistungsbereich gerät das Wohlbefinden auf Grund der starken Leistungsorientierung oft in den Hintergrund und wird vernachlässigt. Da wo viel gefordert wird, herrscht immer auch Druck. So kann es durchaus sein, dass auch Spitzensportler oder -sportlerinnen, welche ihre Träume mit grösster Passion verfolgen, von zu viel genialer Positivität und ausschliesslicher Stärkenarbeit wörtlich erdrückt werden. Es entsteht eine übertriebene, pseudoorientierte Zuversicht, die allerdings, sobald der Druck steigt und die Leistung abgerufen werden muss, zusammenbricht. Ohne das nötige Wohlbefinden als Voraussetzung kann auch ein Stärkenfokus keine Schwächen, keinen Stress und keine Ängste einfach überdecken. Wie in dem aufgezeigten Kreislauf ersichtlich gemacht, kann der Stärkenfokus allerdings gelegentlich das Wohlbefinden fördern. In diesem Zusammenhang erwähnt Wetzel die Leichtigkeit und den Humor als gewinnbringende Ressourcen, welche die Stärken fördern.

Es geht darum, auch in Ernstsituationen und unter Druck eine gewisse Schwere wegzunehmen und diese mit Leichtigkeit zu ersetzen. «Ich merke auch persönlich, wenn ich schwer werde in meinen Gedanken, in meinem Gang, in meinen Widerständen, innerlich und äusserlich, dann wird alles so unglaublich harzig. Und ich meine, der Humor und die Leichtigkeit sind das Öl im Getriebe, das einfach alles viel einfacher macht!», so Wetzell.

3.2.2 Rolle von «Stärken stärken» in der Mitarbeitendenförderung

Nachdem das vorherige Unterkapitel über fundamentale Gedanken zur Stärkenorientierung im Leben informierte, widmen sich die vorliegenden Abschnitte der Rolle des Prinzips «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden in der Arbeitswelt. Als erste Teilfrage der Forschungsfrage konnte die Rolle einer stärkenorientierten Entwicklung, im Vergleich zur zweiten Teilfrage nach der konkreten Umsetzung des «Stärken stärken» Prinzips, bereits in der Theorie weitgehend behandelt werden. Beispielsweise wurden Auswirkungen auf das Engagement der Mitarbeitenden sowie die Relevanz bei der Arbeit, das tun zu können, was man am besten kann, präsentiert. Trotzdem gab es von den Experten und Expertinnen noch einige zusätzlich erwähnenswerte Inputs zur Rolle von «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden.

Rolle: Positives hervorheben

Was ist der grösste, nichtphysiologische, Hunger des menschlichen Wesens? Diese Frage stellt Matthias Keller im Experteninterview und beantwortet sie zugleich wie folgt: *«Anerkennung! Das haben alle Menschen gleich. Die Art und Weise, wie wir sie in Anspruch nehmen oder eben nicht, ist sehr unterschiedlich, aber Anerkennung ist der grösste nichtphysiologische Hunger des menschlichen Wesens, und das würde ich Führungskräften weitergeben. Das hat schlussendlich sehr viel damit zu tun, Stärken zu stärken. Also wenn Du etwas gut machst und ich Dir dafür Anerkennung schenke, dann machst Du es nächstes Mal wieder und wieder und wieder und immer noch besser.»* In diesem Sinne erlaubt es die Arbeit mit Stärken, im Vergleich zu einem Fokus auf Negatives und Schwächen, vermehrt Lob zu verteilen und das Positive hervorzuheben. Wie bereits im vorherigen Unterkapitel kurz angesprochen, fördert der Fokus auf eine stärkenorientierte Entwicklung auch das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden. So gibt, gemäss Andermatt, das Weiterentwickeln einer Sache, die man gut kann, einem Menschen auch eine gewisse Sicherheit. Die Führung nach dem Prinzip «Stärken stärken» konzentriert sich vorwiegend auf die positiven Eigenschaften der Mitarbeitenden und wird somit als motivierend wahrgenommen. In den Experteninterviews wurden verschiedenste Beispiele aus dem Sport, der Erziehung und auch dem Familienleben genannt, die betonen, wie wichtig es ist, das Positive nicht nur zu erkennen, sondern es auch aktiv zu suchen. Die positive Sichtweise auf das Arbeitsleben hat natürlich auch viel mit Persönlichkeitseigenschaften und genereller Lebenseinstellung zu tun. Die häufig zitierte Frage, ob das Glas halb voll oder halb leer ist, wurde hierzu auch von Badmann im

Experteninterview genannt. Ein Fokus auf die Förderung von Stärken impliziert allerdings einen Fokus auf das Positive und führt somit grundsätzlich zu einer höheren Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitenden. Keller erklärt dies folgendermassen: *«Motiviert kann jemand nur langfristig sein, wenn er seine Stärken ausleben kann. Wer seine Stärken ausleben kann, der erzielt positive Resultate. Positive Resultate stärken eine gute Einstellung und eine gute Einstellung führt dazu, dass man richtig denkt. Und je nachdem steuert das dann wieder das Verhalten, und wenn man sich gut verhält, dann kommen wieder positive Resultate.»*

Rolle: Persönliche Entfaltung

Eine Führungskraft, die nach dem Prinzip «Stärken stärken» führt, ermöglicht ihren Mitarbeitenden, sich grösstenteils mit dem zu beschäftigen, was ihnen auch entspricht. Dies hat nicht nur Effekte auf die Motivation und das Engagement, sondern bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich zu entfalten. Natascha Badmann wusste lange nichts von ihrem Talent für den Ausdauersport. Als ihr Partner dieses Talent entdeckte und sie spezifisch begonnen hatten, es zu fördern, wurde immer klarer, was für ein grosses Potenzial da vorhanden war. Ob Lutz Jäncke es anhand neurowissenschaftlicher Erkenntnisse und dem Power Law of Learning bestätigt, Jörg Wetzel dies aus psychologisch-psychotherapeutischer Sicht befürwortet, oder die Topshots des Sports und der Wirtschaft aus täglicher Erfahrung schöpfen – es scheint eindeutig zu sein, dass das grösste Entwicklungspotenzial in den Stärken liegt und der Ausbau dieser Stärken somit die persönliche Entfaltung fördert. Es ist dabei zu beachten, dass keiner der Interviewpartner und -partnerinnen behauptet, der Weg zu dieser persönlichen Entfaltung wäre einfach. In den Worten von Natascha Badmann hört sich das wie folgt an: *«Also ganz wichtig, bei allen Stärken, es handelt sich nicht um einen Kindergeburtstag. Ein Lehrling muss auch zuerst lernen. Ich musste das Radfahren auch zuerst lernen. Das war nicht etwas, dass ich in einer Woche machen konnte, das übe ich bis heute. Ich bin teils zehn Mal den gleichen Berg hochgefahren und das war nicht meine Lieblingsbeschäftigung, aber schlussendlich hat es mich auch stärker gemacht.»* Sich einer grossen Stärke bewusst zu sein, ist nicht selbstverständlich und etwas Schönes, doch wer sich auf seinen Lorbeeren zu lange ausruht, wird speziell in einer Hochleistungsumgebung rasch überholt. Auch in einer Firma sollte man laut Andermatt erkennen: *«[...] wenn man sich wohl fühlt, gilt es trotzdem auch weiterhin viel zu tun, damit es einem wohl bleibt.»* Um das Beste aus jemandem herauszuholen, werden von den Experten und Expertinnen vermehrt die Selbstdisziplin, Freude, Integrität, intrinsische Motivation, Ziele und eine klare Vision als essenzielle Faktoren erwähnt. Um Spitzenleistungen zu erbringen ist die Führung und Förderung der Mitarbeitenden mit «Stärken stärken» allein also nicht genügend. Gleichzeitig übernimmt das Prinzip allerdings die Rolle einer unerlässlichen Grundvoraussetzung für die Potenzialausschöpfung der Arbeitnehmenden.

Rolle: Effizienz

Die persönliche Entfaltung, welche die stärkenorientierte Förderung von Mitarbeitenden ermöglicht, deutet bereits auf die Effizienz des Vorgehens nach dem Führungsprinzip «Stärken stärken» hin. Da die Experten und Expertinnen diesem Prinzip auch anderweitig eine effizienzsteigernde Rolle zusprechen, wird Effizienz als eine eigenständige Unterkategorie behandelt. Mehrfach thematisiert wurden dabei vor allem die Einstellung des Personals sowie die Koordination innerhalb eines Teams, welche gemäss den Experteninterviews durch einen stärkenorientierten Umgang mit den Mitarbeitenden effizienter gestaltet werden können. Lutz Jäncke, der ein eigenes Forschungsteam führt, macht dies wie folgt: *«Ich wähle meine Mitarbeiter so aus, weil ich vermute oder weiss, dass sie eben selbst motiviert arbeiten können und weil ich vermute, dass ich damit ihre Stärken, die ich identifiziert habe, nämlich vor allem die Kreativität plus Skills, die sie haben, fördern kann. Und das hängt dann immer vom Arbeitsumfeld ab und von den Aufgaben, die sie ihren Mitarbeitern übertragen.»* Das Finden der richtigen Mitarbeitenden wird auch von Keller und Hartgrove als der wichtige erste Schritt empfunden, um danach die Leute an einer Stelle zu platzieren, wo sie sich entsprechend ihrer Stärken entfalten können. Eine Führungspersönlichkeit, die bewusst die Stärken ihrer Mitarbeitenden fördern will, wird also bei der Auswahl des Personals schon ganz klar wissen, nach welchen Stärken denn überhaupt gesucht wird und darauf den folgenden Prozess aufbauen. Werden Mitarbeitende mit ihren Stärken, ihrem Mindset und ihrer Einstellung am richtigen Ort eingesetzt, fällt es ihnen einfacher, nebst dem Verdienst auch einen Sinn bei der Arbeit wahrzunehmen. Wer einen Sinn hinter seiner Arbeit sieht, ist natürlicherweise eher gewillt, auch gefördert zu werden, was wiederum die Entwicklung der Mitarbeitenden effizienter macht.

Ein weiterer interessanter Punkt wird von Stephon Tuitt angesprochen. Einer Führungskraft, die sich auf die Stärken der Teammitglieder konzentriert, wird es einfacher gelingen, Teams effizient zu koordinieren und entsprechende Rollen zu verteilen. Anhand eines Beispiels aus dem amerikanischen Football erklärt Tuitt: *«[...] there needs to be somebody who is able to move sideways or later to fill up the hole if I'm a player who likes to get up the field. And it's these things you have to be able to see as a general manager compared to a player who is more taught to maximize his strengths because that's who you are as player and that's what you get paid to do. But as a GM, your job is more to see that from a team perspective, for what they do and how that player needs to feed off or have other players feed off of him or her, thinking of a team situation in business.»* Michele Hartgrove zeigt am Beispiel von Red Bull auf, wie es aussehen kann, wenn ein Stärkenfokus im ganzen Unternehmen bereits tief verankert ist. Bei Red Bull wird bereits im Auswahlprozess mit einem Stärkentest gearbeitet. Danach folgen Jahresziele, die auf den Stärken basieren sollten und Mitarbeitendengespräche, welche diese Stärken ebenfalls aufgreifen. Zusätzlich wird bei allen Angestellten anhand einer jährlichen Umfrage untersucht, wie gut sie auf ihren Stärken trainiert werden. Hartgrove erwähnt, dass Red Bull diese klare

Stärkenorientierung verfolgt, da die Firma deutlich mehr als nur eine durchschnittliche Performance anstrebt: *«At Red Bull, we really care about exceptional performance just with our athletes, right, we want them to perform at their best and by focusing on their weakness all the time, they're gonna be miserable – and same at work. I'm not great at processes and so if I had to spend my day process mapping something it would be my worst day ever. So, Red Bull cares for one, not to put me in a role like that, and two, not to make me decent at that. We'll hire someone that naturally thinks that way and gets a kick out of making process maps and loves what they do and then everyone's a winner.»*

Jörg Wetzel deutet im Interview darauf hin, dass sich der Mensch über den Tag verteilt nur bis zu sechs Stunden voll konzentrieren kann. Im Höchstleistungsbereich ist hochqualitatives Training von enormer Bedeutung und dabei ergibt es aus allen Perspektiven der interviewten Persönlichkeiten am meisten Sinn, den grössten Teil dieser begrenzten Konzentration dem Aufbau eigener Stärken zu widmen.

Rolle: Eigeninitiative

In Bezug auf die Rolle von «Stärken stärken» in der Mitarbeitendenförderung wurde in den Interviews auch gefragt, wie viel Unterstützung seitens Führungskräften wirklich gegeben werden muss und inwiefern in der Entwicklung auch Eigeninitiative gefragt ist. Die Experten und Expertinnen haben grundsätzlich einstimmig betont, dass die Förderung sowohl von Führungskräften wie auch selbstkritisch durch Eigeninitiative zu Stande kommen muss. Das Stärken von Stärken spielt also nicht nur als Führungsprinzip, sondern auch als Selbstführungsprinzip eine wesentliche Rolle. Die Aufteilung von Eigeninitiative und externer Unterstützung bei der Mitarbeitendenförderung wird von den Befragten unterschiedlich gewichtet. Während Jäncke bezüglich Einflussmöglichkeit auf die Entfaltung eines Mitarbeitenden etwa 50% bei der Führungskraft sieht, gehört für Natascha Badmann die Motivation zur Entwicklung klar der Eigenverantwortung an und ist für sie persönlich Teil einer gesunden Lebenseinstellung. *«Ich denke, dass man in der Schweiz viel zu oft von einer Selbstverständlichkeit ausgeht. Man hat einen Job, man hat einen Lohn und man will höchstens mehr Lohn. Im Sport hätte mich diese Einstellung nie weitergebracht, da muss man immer versuchen mehr zu geben, bevor es überhaupt eine Entlohnung gegeben hat. Und wenn ich nicht stets meine Leistung bringen konnte, wurden andere besser und meine Leistung wurde sekundär. Also ich bin auf das Arbeitsprinzip «Zuerst Arbeit vor Ertrag» eingestellt. Und das trifft vielleicht bei den Jungen in der heutigen Gesellschaft nicht mehr zu, wenn sie immer den einfachsten Weg gehen können.»* Michele Hartgrove erklärt, dass Red Bull in dieser Hinsicht eine äusserst unternehmerische Haltung einnimmt und sagt: *[...] you as the individual are responsible and we'll help you along the way.»* Diese Grundhaltung wird von diversen ähnlichen Aussagen der anderen befragten Persönlichkeiten bekräftigt und die allgemeine Tendenz zur modernen, transformationalen Führungskultur, hat sich auch in den Interviews deutlich bestätigt. Laut Jäncke sollte beim Vergleich mit dem Spitzensport jedoch Vorsicht geboten sein, da die interne Motivation eines Leistungssportlers oder einer Leistungssportlerin seiner Meinung nach nicht vergleichbar ist mit der eines Mitarbeitenden

in einem Unternehmen. Er spricht von aussergewöhnlichen Menschen, die den ganzen Tag trainieren, und verweist dabei darauf, dass man in der Unternehmenswelt von bis zu zwei Drittel demotivierten Angestellten ausgeht. Viele Menschen machen einen Nine-to-five-Job und sind gar nicht erst bereit, sich weiterzuentwickeln. Ihren wirklichen Bedürfnissen gehen diese Leute dann ausserhalb der Arbeit nach. Diesbezüglich glaubt Keller, dass das Geheimnis hauptsächlich darin liegt, die Stärken der Mitarbeitenden zu erkennen und sie auch entsprechend dieser Stärken einzusetzen. *«Ein einfaches Beispiel, wenn jetzt ein Storage Engineer, um von unserem Geschäftsfeld zu sprechen, wenn du den als Netzwerk Engineer, von dem er vielleicht ein bisschen etwas versteht, einsetzt, dann hast du ein schlechtes oder ein schlechteres Resultat, als wenn es ein Spezialist machen würde, der dort seine Stärken hat, und du hast einen demotivierten Kollegen. Wenn du ihn aber da einsetzt, wo er seine Stärken hat, nämlich bei den Storage Projekten, dann hast du ein besseres Resultat und auch einen motivierten Kollegen.»* In dieser Hinsicht nimmt die Führungspersönlichkeit eine entscheidende Funktion in der Entwicklung des Mitarbeitenden ein. Auch Andermatt ergänzt dazu: *«Wenn ich Hakan Yakin sagen müsste, wie er kämpfen und grätschen soll, weil er das nicht sehr gut kann, glaube ich, hat er seine Stärken nicht ausspielen können. Das ist dann auch ein wenig mein Fehler, denn als Trainer sollte ich ihm eine Aufgabe geben, in der er seine Stärken in der Mannschaft ausleben kann und dabei er selbst und das ganze Team von seinen Stärken profitieren können.»* Dies sieht dann Jäncke wieder genauso und sagt: *Es ist die Fähigkeit der Führungskraft zu erkennen, dass man Mitarbeitern nicht nur bei Sachen weiterhelfen kann, die sie noch nicht gut machen.»*

Schlussendlich liegen wesentliche Entscheidungen für das Unternehmen, für ein Team oder auch für einen einzelnen Mitarbeitenden bei den Führungskräften, was natürlich auch zu einem gewissen Machtverhältnis führt. Dabei warnt Keller von einer *«Finger-pointing-Kultur»*. Er erklärt: *«Da wird dann immer nur auf Schwächen hingewiesen und dadurch entsteht kein Raum, um sich zu entfalten, und die Leute trauen sich nicht, Neues auszuprobieren.»* Zusammenfassend lässt sich aus den Informationen der Interviews schliessen, dass beide, die Führungskraft, wie auch der Mitarbeitende selbst, einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung und Entfaltung des Mitarbeitenden beitragen müssen. Deshalb sollten nicht nur Führungskräfte, sondern grundsätzlich die ganze Organisation idealerweise das «Stärken stärken» Prinzip verinnerlichen.

3.2.3 Konkrete Anwendung des Prinzips «Stärken stärken» für Führungskräfte

Sowohl die Grundhaltung gegenüber einem Stärkenfokus wie auch die Rolle des Prinzips «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden, wurden aus den Experteninterviews bereits zusammengefasst. In diesem Unterkapitel werden nun noch wichtige Inputs für Führungskräfte bezüglich der Anwendung von «Stärken stärken», die sich aus der empirischen Forschung dieser Arbeit ergeben, präsentiert.

Konkrete Anwendung: Die Mitarbeitenden kennen

Um nach dem Prinzip «Stärken stärken» führen zu können, ist die wichtigste aller Grundlagen wohl ausreichende Kenntnis über die eigenen Mitarbeitenden. Michele Hartgrove, die unter anderem Trainings für die höchstrangigen Führungskräfte von Red Bull entwickelt und ausführt, betont im Interview: « [...] *what leaders can do is just get to know their people, know what a good day looks like, know what gives somebody energy versus takes it away, know what people are passionate about. Just watch them, watch their performance, what do they do well at, what are they struggling with and then set them up to do more of the things they're good at.* » Die Führungskraft sollte sicherstellen, dass jeder Mitarbeitende weiss, wieso er oder sie zur Arbeit geht und was ihm oder ihr dabei Freude bereitet. Dies sollte einerseits durch spezifisches Nachfragen in offiziellen Mitarbeitendengesprächen, aber auch in lockeren Gesprächsrunden während der Arbeit oder in Pausen zum Vorschein kommen. Natascha Badmanns Coach meinte, sie müsse sich für ihr Training selbst motivieren, indem sie sich jeweils drei Gründe sucht, auf welche sie sich freut. Dies würde sie heute als Führungskraft auch allen Mitarbeitenden in einem Unternehmen raten, die nicht bereits top motiviert sind, da die Grundhaltung so positiver wird und man eher bereit ist sich zu engagieren. Andermatt nimmt die Gemütslage und Charaktereigenschaften seiner Spieler teilweise bereits schon beim Händedruck wahr und sagt in Bezug auf die Arbeitswelt: «*Jetzt gehst du ins Geschäft und hast da tausend Angestellte, dann ist es natürlich auch normal, dass du nicht jedem die Hand geben kannst. Aber dass du vielleicht deine Abteilungsleiter briefen kannst: Schau, dass du deine zehn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kennst. Dann weisst du vielleicht auch, dass die eine Mitarbeiterin einen kranken Mann oder ein krankes Kind zu Hause hat. Wenn du das nachfragst, hast du dann das Gefühl, sie arbeitet weniger oder sie findet, dass ist jetzt auch schön, dass er mich das gefragt hat, diese Wertschätzung.* » Solche Kleinigkeiten sollten von Führungskräften nicht vernachlässigt werden, denn sie dienen nicht nur einem besseren Verständnis seitens der Führungskraft, sondern helfen auch eine Vertrauensbeziehung mit den Angestellten aufzubauen.

In diverser Art und Weise wird in den Experteninterviews auch immer wieder auf verschiedene Persönlichkeiten, die es zu beachten gibt, aufmerksam gemacht. Ohne auf die einzelnen Charaktere einzugehen, lässt sich daraus der Schlüsselgedanke ziehen, dass es in jedem Team solche verschiedenen Typen braucht und die Führungskräfte die Stärken des Einzelnen zum Wohle des Teams einzusetzen wissen sollten. Eine gute Kenntnis über jedes Individuum in einem Team wird hier also vorausgesetzt. Dafür soll man sich mit den Mitarbeitenden einzelne Stärken aussuchen und schauen, wie man diese am besten fördert. Gemäss Wetzels kann es äusserst motivierend sein, dabei die gemeinsame Vision zu verfolgen, diese Stärken im Sinne des Einzelnen und des Teams zu unersetzlichen Eigenschaften der Firma zu machen. Oder wie auch Andermatt schön formuliert: «*Natürlich kann ich auch nicht alles*

erkunden und erfahren, aber wenn ich eine Mannschaft führe, dann sind die Spieler, die ich habe, die Besten – denn ich habe keine anderen. Und dieses Gefühl muss ich vermitteln.»

Konkrete Anwendung: Ganzheitliche Betrachtung

Die Relevanz einer stets ganzheitlichen Betrachtung der Mitarbeitenden wurde von den Experten und Expertinnen mehrfach erwähnt. Es gilt, unterschiedliche Typen, Generationen und Hintergrundinformationen in Erwägung zu ziehen, und den Umgang mit ihnen dementsprechend anzupassen. Das bedeutet natürlich seitens der Führungskraft, oftmals enger zu führen oder zumindest näher bei den Mitarbeitenden zu sein. Dies ist zwar zeitintensiv, zahlt sich aber gemäss den Experteninterviews aus. Die Kenntnisse über jeden Mitarbeitenden erlauben eine effizientere Führung. Im Spitzensport wird dies oft in Extremis vorgelebt, und bei individuellen Entwicklungsplänen für die Spieler und Spielerinnen werden unzählige Informationen beigezogen. Tuitt berichtet von verschiedensten Messungen und Daten, die bei den American Football Spielern zum Einsatz kommen, um beispielsweise Ernährung, Schlafrhythmus und Trainingseinheiten optimal zu gestalten. Auch Badmann erwähnt, wie wichtig sowohl geistige als auch körperliche Gesundheit ist, um Leistung erbringen zu können, und verweist speziell auch auf den Einfluss der Ernährung. Genau gleich wie ein Sportler, der am Nachmittag noch ein Training vor sich hat, sollte auch ein Angestellter, der vielleicht noch eine wichtige Sitzung hat oder ein Projekt abschliessen muss, auf ein schwerliegendes Mittagmenü verzichten.

High Performer oder High Performerin im Spitzensport und in der Wirtschaft zu sein, hat laut Wetzel mit den gleichen Faktoren zu tun. Als einer dieser Faktoren nennt er ein gutes Erholungsmanagement und deutet ebenfalls darauf hin, wie wichtig seelisch und physisch gesunde Mitarbeitende im Unternehmen sind. Das System von Belastung – Entlastung – Belastung – Entlastung ist dabei stets einzuhalten. Während der Körper im Sport schnell mit einer grösseren Anfälligkeit auf Verletzungen reagiert, ist in der Wirtschaft oft eine Erschöpfungsdepression die Folge, wenn man immer weiter macht und zu wenig entlastet. Wetzel rät deshalb auch in der Arbeitswelt, vermehrt eine wettkampfspezifische, wettkampforientierte Haltung einzunehmen. Es soll qualitativ hochstehend trainiert und gearbeitet werden. Dies bedeutet beispielsweise, dass man keine vier Stunden lange Sitzungen führt, in welchen üblicherweise nach einiger Zeit nur noch das Wort herumgegeben wird und alle müde und zaghaft werden. *«Das ist nicht effizient, und deshalb meine ich mit qualitativ hochstehend trainieren auch Sitzungen zu machen, sich Ziele zu setzen, eine Stunde durchzupowern und dann aber wieder Stopp sagen, abschalten, eine halbe Stunde Pause. Im besten Fall an die frische Luft, ein paar Übungen machen, ein Kreuzworträtsel lösen, aus dem Fenster schauen und nichts machen. Also dieses Zusammenspiel ist sehr wichtig und hocheffizient.»*, so Wetzel.

Konkrete Anwendung: Kommunikation

Eine weitere Thematik, die sich bei der Umsetzung des Prinzips «Stärken stärken» als wegweisend herauskristallisierte, liegt in der Kommunikation. Dabei scheint es für die Führungskraft essenziell zu sein, mit diversen kulturellen Wertemustern und individuellen Persönlichkeitseigenschaften umgehen und die Kommunikation dementsprechend anpassen zu können. Tuitt betont hierzu: «[...] *communication is key. A leader must have the ability to communicate with different aspects of personalities, to relate them with themselves to be able to correlate and help that individual be a better individual for whatever topic or project they're doing [...]*» In den Interviews wurden interessante Beispiele aufgezeigt, wie alleine die Art und Weise der Kommunikation konkrete Auswirkungen auf die Mitarbeitenden haben kann. Deshalb wird Führungskräften empfohlen, sich dieser Wirkung der Kommunikation bewusst zu werden. Bei einem Lob oder einer Kritik soll sich der oder die Mitarbeitende dazu auch Gedanken machen können. Ein schlichtes «das war gut» und «das war schlecht» ist somit nicht zielführend. Andermatt überlegt sich aus diesem Grund oft schon im Vorhinein einige Fragen an seine Spieler und versucht dabei stets stärkenorientiert vorzugehen. Er fragt also zum Beispiel nach den absoluten Stärken der Spieler und ergänzt anschliessend mit der Frage: «*Wo denkst du könnte ich Dir helfen, Dich weiterzuentwickeln?*» Interessanterweise werden diesbezüglich von den Spielern meist ihre wahrgenommenen Schwächen genannt, zu welchen sie aber keine Lösungsansätze bereithalten. Andermatt erklärt dieses Vorgehen aus seinem Alltag: «*Jetzt sagt einer zu mir heute: ich bin charakterlich freundlich, offen, aufgeschlossen, selbstbewusst und ehrgeizig. Und was könnten wir verbessern? Dann sagt er: ja ich möchte an der Persönlichkeit arbeiten. Ich müsste mehr ein Schweinehund sein und mich in den Mittelpunkt bringen wollen als Stürmer. Dann habe ich gesagt: okay, also, freundlich, offen, aufgeschlossen, selbstbewusst und ehrgeizig. Schau, dass Du all diese Sachen stärkst, damit Du kein Schweinehund sein musst. Vielleicht müssen wir eher schauen, woran du arbeiten kannst, um mehr Selbstwertgefühl zu bekommen und auf Grund von dem hätte ich dann sagen können, du sollst dies und jenes machen. Aber grundsätzlich gilt es, den Charakter zu stärken und ihm dann Lösungsansätze zu geben.*» Im Idealfall bietet die Führungskraft eine Hilfestellung, die Mitarbeitende von allein auf den richtigen Weg bringt, ihr vorhandenes Potenzial auszunützen. Um beim selben Beispiel zu bleiben, würde hier der Coach dem zu wenig egoistischen Stürmer verdeutlichen, dass 85% der Tore innerhalb des Strafraums geschossen werden. Folglich bringt es mehr, sich in dieser Gefahrenzone aufzuhalten, als ständig mit dem Rücken zum gegnerischen Tor den Ball abzuspieren. Er muss also kein Schweinehund sein, sondern muss dorthin, wo er als Stürmer aufblühen kann.

In einem Gespräch sollte eine Führungskraft sich auch immer des Kontextes bewusst sein. Handelt es sich um ein regelmässiges Feedbackgespräch, in welchem Stärken und Entwicklungspläne primär adressiert werden sollten? Handelt es sich um ein Qualifikationsgespräch, wobei persönliche Wahrnehmungen und gegenseitige Erwartungen geklärt werden? Oder handelt es sich vielleicht auch um

ein Motivationsgespräch, in welchem die Führungskraft einem oder einer Mitarbeitenden Anerkennung schenkt und ihn oder sie begeistern möchte, mehr zu tun? Völlig unabhängig davon, wie man es schlussendlich nennt, gilt es, den Kontext sowohl selbst zu kennen wie auch dem Mitarbeitenden mitzuteilen. Im Zusammenhang mit der dabei zielführenden Stärkenorientierung schildert Jäncke: *«Man kann ja zum Beispiel eine gute Stärke haben, aber die verbessern, noch besser machen. Dann muss man das entsprechend auch mitteilen, dass es nicht darum geht, zu verhindern, dass der Mitarbeiter schlechter wird oder schlechter geworden ist. Man muss die Stärken dann auch besonders hervorheben und richtig in einen Kontext einsortieren, damit der Mitarbeiter auch versteht, worum es geht.»* Um die Kommunikation sicherzustellen, wird es als hilfreich empfunden, offizielle Gesprächstermine mit den Mitarbeitenden festzulegen. Sowohl Red Bull wie auch die Firma UMB arbeiten hier mit klar definierten Prozessen und werden so auch kontinuierlich automatisch an den Stärkenfokus erinnert. Als mehrfach beste Arbeitgeberin der Schweiz sieht das laut Keller bei der Firma UMB wie folgt aus: *«Wir haben einen strukturierten Prozess, in welchem mehrere Feedbackgespräche pro Jahr Bestandteil sind und diese werden dann auch durchgeführt. Da spricht die Führungskraft mit ihren Kollegen und Kolleginnen ganz bewusst über ihre Stärken, wo sie noch besser werden können und wo man noch Entwicklungspläne miteinander festlegen kann und zu dem dann auch immer wieder Feedback gibt. Also das muss wirklich auch gelebt werden im ganzen Unternehmen. Man soll sich in diesen Feedbackgesprächen dann auf die Stärken konzentrieren und eben auch wieder die Anerkennung dafür geben.»*

Selbstverständlich ist auch in der stärkenbasierten Entwicklung der Mitarbeitenden genügend Raum, um weniger Gutes zu thematisieren. Aus einer kommunikativen Perspektive gilt es dabei, mit dem Wort Schwächen möglichst vorsichtig umzugehen. Jäncke erläutert: *« [...] der Begriff Schwäche ist natürlich für uns schon immer so ein bisschen mit Niederlage verbunden. Das muss man dann auch entsprechend kommunikativ mit dem Mitarbeiter in den Griff kriegen. Es gibt da Menschen, die können das sehr gut, die haben eine Fähigkeit, das dem Mitarbeiter empathisch mitzuteilen, ohne das Wort Schwäche in den Mund zu nehmen. Die können den Mitarbeitern klarmachen, da musst du dich ein bisschen verbessern, um den Standard zu erreichen und so weiter, ohne dass die dann zusammenzucken. Das ist die Kunst eines guten Menschenführers, das kommunikativ so zu vermitteln, dass die Leute dabei nicht gleich in sich zusammensacken. Also nicht einfach sagen, das können sie nicht, das können sie nicht und das können sie nicht, sonst hat der Mitarbeiter schon ein Problem.»* Zu dieser kommunikativen Kunst gehört eben auch die bereits erwähnte Leichtigkeit. Im Sinne des zuvor angesprochenen Systems der abwechselnden Belastung und Entlastung, wird empfohlen, dem durchaus erhöhten Druck in einer ambitionierten Arbeitswelt immer wieder einmal ein bisschen Schwere wegzunehmen. Dies ist auf der Kommunikationsebene beispielsweise mit einem heiteren Spruch oder sonstigem Smalltalk möglich. Aus der psychologischen Perspektive erklärt Wetzl im Experteninterview: *«Man weiss ja aus der Hochbegabten- oder Talentwissenschaft, dass einer der wichtigsten Faktoren ein*

stimmiges, motivationales Umfeld zum Arbeiten ist. Und das beginnt bei jeder Sitzung bereits, wenn ich reinkomme und irgendeinen Spruch mache [...] Ich kann nicht einfach sagen, so jetzt kommen wir zu den Stärken, Herr Mattli hat hier eine saubere Studie gemacht und jetzt bauen wir diese noch aus. Also dort braucht es die Leichtigkeit und auch den Humor und die Leichtigkeitsinsel, weil das, schlussendlich, öffnet den Zugang zum grössten Tank der Leistungsfähigkeit und das ist das Unterbewusstsein und die Intuition.»

Ein letzter Input bezüglich Kommunikation der Führungskräfte liegt in der Authentizität der Führungskraft. Ein Manager oder eine Managerin muss zu 100% hinter dem stehen, was er oder sie sagt. Die Kommunikation des Prinzips «Stärken stärken» soll letztendlich auch durch das Vorleben der Führungskraft geschehen, indem man bereit ist, sich selbst weiterzuentwickeln, anderen zuzuhören und ebenfalls mal etwas Neues auszuprobieren.

Konkrete Anwendung: Unterstützende Rahmenbedingungen

Die eben genannte vorbildliche Haltung seitens der Vorgesetzten ist auch Teil der genannten Rahmenbedingungen, die eine Führung und Förderung nach «Stärken stärken» in der Umsetzung unterstützen. Das primäre Ziel dabei sollte es sein, die ganze Organisation mit dieser positiven, stärkenorientierten Haltung anzustecken. Dabei gehört es allerdings auch dazu, sich als Führungskraft zurücknehmen zu können und nicht egomanisch oder autoritär-direktiv zu führen. Bedenkt man, dass gerade bei Top Unternehmen die Führungskräfte üblicherweise auf Grund ihrer Macherrolle überhaupt an die Position gelangen, ist es umso wichtiger, dies hervorzuheben. Wie man sowohl aus der Literatur als auch aus den Interviews immer wieder feststellen konnte, gilt es, solche Stärken richtig einzusetzen. In diesem spezifischen Fall sollte gemäss Wetzel die Macherrolle genutzt und dabei im Sinne von «*andere entwickeln und fördern*» interpretiert werden. Es wird empfohlen, den Mitarbeitenden die nötigen Freiheiten, das Vertrauen und die Autonomie zu gewährleisten. Auch wenn dies vielleicht teils ausgenutzt wird, wäre eine ängstliche Haltung nicht nur für die Entwicklung der Mitarbeitenden, sondern auch für den Fortschritt des gesamten Unternehmens fatal. «*Da ist keiner mehr innovativ, da ist keiner mehr bei seinen Stärken, da ist man nur noch bei seiner Angst*», so Wetzel. Auch Keller und Jäncke sehen das grösste Hindernis für die konkrete Anwendung des Prinzips «Stärken stärken» in einer Unternehmenskultur, die keine Fehler erlaubt. Jäncke verweist auch in diesem Zusammenhang auf die Unterscheidung zwischen Erfolgssuchenden und Misserfolgsmeidenden und erklärt: «*Wir müssen unsere Mitarbeiter, und vor allem je höher wir in der Hierarchie steigen und je komplexer die Arbeitsumfelder werden, zu erfolgsmotivierten Menschen erziehen und anleiten. Das heisst, sie müssen mittelschwere Ziele anstreben. Da muss ich sie eben fördern, dass sie das tun. Gleichzeitig muss ich auch das Scheitern in 50% der Fälle einkalkulieren und darf das nicht nutzen, um auf sie einzuprügeln, denn es gehört einfach dazu wie die Butter auf das Brot. Ich muss erfolgsmotivierte Menschen haben, das ist das Allerwichtigste. [...] Und Misserfolgsmeidung muss man verbannen. Das ist ein ganz gefährlicher*

Punkt. Das ist der Anfangspunkt, um Menschen vom Stärken der Stärken zu entfernen. Das ist gewissermassen das Gift, das Menschen demotivieren kann und sie dazu verleitet, sich nicht mit den Sachen auseinanderzusetzen, die sie besser machen und entwickeln könnten.»

Interessanterweise wurde in jedem einzelnen Interview an mindestens einer Stelle darauf hingewiesen, dass das «Stärken stärken» Prinzip bereits in der Erziehung und im Schulsystem bedauerlicherweise oft zu kurz kommt. Diese Erkenntnis führt einerseits dazu, dass man gemäss Wetzel sogenannte «*Musterbrecher*» braucht, um Höchstleistungen zu erreichen. Andererseits spricht Hartgrove von einem «*Mindset shift*», weg von der weitverbreiteten defizitorientierten Grundhaltung, welcher im gesamten Unternehmen omnipräsent sein sollte. Red Bull geht hierbei mit gutem Beispiel voran, indem die Firma das Personalmanagement und die begleitenden Prozesse mit einem ausgeprägten Stärkenfokus gestaltet und diesen somit den Angestellten stets vor Augen führt. Nicht zuletzt soll auch hierbei konstant eine Ganzheitlichkeit verfolgt werden, um optimale Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Mitarbeitenden zu schaffen. Im Interview offenbart Badmann beispielhaft: «*Wir haben wirklich auf allen Ebenen gearbeitet. Körperlich, Ernährung, mental, und auch das Material musste stimmen. Ich kann nicht von einem Lehrling erwarten, dass er die Arbeit gut ausführt und ihm dabei eine alte Schreibmaschine anstatt eines Laptops zur Verfügung stellen.»*

Konkrete Anwendung: Konsequentes Handeln

Zu guter Letzt muss eine Führungskraft auch Grösse zeigen, indem sie in ihrer Führung nach «Stärken stärken» konsequent bleibt. Wer seine Stärken in seiner Rolle nicht einbringen kann, entwickelt sich nicht weiter. Dies bedeutet unter anderem auch, dass da, wo die Rolle des Mitarbeitenden nicht mit seinen Stärken harmoniert, eine neue Rolle gesucht werden muss und falls keine Rolle gefunden werden kann, ein klarer Schlussstrich gezogen wird. Dies ist nicht nur für das Unternehmen besser, sondern auch für die persönliche Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden stets der richtige Schritt. «*Love it, change it, or leave it*» bringt es hierbei gemäss Jäncke auf den Punkt. In Bezug auf den Stärkenfokus wurde sowohl von dem erfolgreichen NFL-Spieler, Stephon Tuitt, wie auch dem CEO einer der besten Arbeitgeberinnen Europas, Matthias Keller, ein prozentualer Fokus von 80% auf die Stärken empfohlen. Tuitt sagt: «*That one project that is not going well, to me, I would just be like you gotta throw it out the window and come up with a new idea or you know we get to that. To me, it is an 80/20 rule. So, I definitely wanna give my attention to things that are doing well and making them better because they clearly bring some sort of success and some sort of fulfilment for the thing that I'm trying to do. And the 20%, you know, we give our attention to after we've given our attention to something that's even more popular.*» Bei Red Bull werden diese 20% anhand eines Konzepts namens «*Neutralizing Weaknesses*» verfolgt. Dabei wird allerdings nicht erwartet, dass Schwächen in Stärken umgewandelt werden. Der fundamentale Gedanke hinter diesem Konzept ist es, dass eine Schwäche jemanden nicht zurückhalten darf. Natürlich können und müssen teils auch Schwächen verbessert werden, aber dabei

gilt es seitens Führungskraft, die jeweilige Substanz der Defizite abzuwägen. Wie wichtig ist die mangelnde Fertigkeit für die Ausführung einer Rolle? Wäre ein Training sinnvoll? Könnten die jeweiligen Mitarbeitenden ihre Stärken trotzdem noch ausleben? Das sind alles Fragen, die sich eine Führungskraft stellen sollte, wobei die Entscheidung schlussendlich basierend auf der Zielsetzung gemacht werden sollte. Keller verdeutlicht dies sehr schön an einem Beispiel aus dem Eishockey: *«[...] wenn Du da einem reinen offensiv Stürmer, der 50 Tore erzielt pro Saison, die ganze Zeit versuchen willst, sein Defensivverhalten zu verbessern, dann machst du es wahrscheinlich nicht richtig. Der gehört dann auch nicht in eine Linie, in der man defensiv spielt und Tore verhindert, sondern den setzt du in die Linie neben die Kanadier, die ihm schöne Pässe zuspielen, dass er anstatt 50 dann sogar 70 Tore machen kann. Hinter ihm platzierst du dann vielleicht einen defensiven Spieler für die Absicherung, damit er seine Stärken voll ausleben kann.»* Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, bereits in der Personaleinstellung konsequent und stärkenorientiert vorzugehen. Des Weiteren vereinfachen kurzfristige Etappenziele in der Führung von Mitarbeitenden einen Überblick, wie sich die Individuen in und mit ihrer Rolle entwickeln.

4 Diskussion

In diesem letzten Teil der vorliegenden Arbeit werden Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und der empirischen Forschung zusammenfassend eruiert. Viele Ergebnisse aus der Theorie konnten auch im empirischen Teil bestätigt werden, wobei die qualitativen Experteninterviews den Fokus auf die Forschungsfrage *«Welche Rolle übernimmt das Prinzip «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden und wie kann es von Führungskräften im Unternehmen konkret angewendet werden?»* verschärfen konnten. Während im folgenden Unterkapitel zuerst die Rolle des Prinzips «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden abschliessend behandelt wird, fällt das Augenmerk im Anschluss auf die empfohlene Umsetzung von «Stärken stärken» für Führungskräfte in Unternehmen. Dabei sollen die theoretischen und empirischen Resultate die Mustervorlage eines Trainingsplans ermöglichen, welche moderne ambitionierte Manager und Managerinnen in ihrer Führung nach «Stärken stärken» unterstützen soll.

4.1 «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden

Die Erkenntnisse aus der Theorie und der Empirie dieser Arbeit erlauben die Schlussfolgerung, dass die Orientierung nach Stärken in der Entwicklung und Förderung von Mitarbeitenden eine sogenannte Win-Win-Situation für Arbeitnehmende und Arbeitgebende ermöglicht. Die Förderung von Stärken, oder zu entwickelnden Talenten, wie es in der Theorie behandelt wird, ermöglicht einem Individuum, sich von seiner besten Seite zu präsentieren. Dies ist aus verschiedenen Gründen äusserst motivierend für eine Arbeitskraft. In erster Linie führt die durch «Stärken stärken» angesteuerte Selbstverwirklichung im Berufsleben automatisch zu einem tieferen Sinn bei der Arbeit. Des Weiteren erzeugt der Umgang mit eigenen Stärken höhere Flow-Erlebnisse, was die Mitarbeitenden entsprechend glücklich und zufrieden macht. Während Mitarbeitende sich im Gebiet ihrer Stärken wohl fühlen und sich höhere Fertigkeiten zusprechen, kann die Selbstwirksamkeit dabei noch zusätzlich durch mehr authentische Anerkennung und Lob seitens der Führungskräfte intensiviert werden. Überhaupt setzt die Förderung nach dem Prinzip «Stärken stärken» eine gute individuelle Kenntnis von allen Mitarbeitenden in ihrer Rolle sowie einen Fokus auf das Positive voraus, was die generelle Wertschätzung jedes und jeder Mitarbeitenden begünstigt. Auf der anderen Seite dürfen Führungskräfte von ihren Mitarbeitenden mehr Engagement, eine höhere Konzentrationsfähigkeit, bessere Leistungen sowie eine höhere emotionale Bindung erwarten.

Das Prinzip «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden übernimmt eine entscheidende Rolle für den Erfolg eines ambitionierten Unternehmens. Schwaches Engagement, innerliche Kündigung und unausgeschöpftes Leistungspotenzial übernehmen gemäss mehreren Studien nach wie vor eine dominierende Rolle in vielen Firmen. Die hohe Demotivation im Arbeitsumfeld wird auch in den

Experteninterviews thematisiert und bestätigt. Eine konsequente Führung der Mitarbeitenden nach dem Prinzip «Stärken stärken sollte von Organisationen, die in der heutigen VUCA Arbeitswelt zu den Besten gehören wollen, als «Gamechanger» wahrgenommen und umgesetzt werden. Wie ein modernes Unternehmen von dem Fokus auf die Stärkenförderung profitieren kann, zeigt sich anhand folgender Tabelle. Die Tabelle 2 präsentiert die im Unterkapitel 2.2.2 erwähnte transformationale Führung mit den Kernkompetenzen, welche dieser Führungsstil verlangt. Dabei wird in der letzten Spalte aufgezeigt, wie die Führung und Förderung nach dem Prinzip «Stärken stärken» einen positiven Einfluss auf diese Kernkompetenzen haben kann und deren Umsetzung dementsprechend begünstigt.

Kernkompetenz	Definition	Folgen der Führung nach «Stärken stärken»
Idealisierter Einfluss	Führungskräfte übernehmen eine Vorbildfunktion und pflegen vertrauensbasierte Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden.	Eine respektvolle, vertraute Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden dank regelmässigem Austausch über die persönliche Entwicklung.
Inspiration	Mitarbeitende werden durch Herausforderungen, die auf Werten basieren, intrinsisch motiviert.	Die Gestaltung eines optimalen Levels von Herausforderung, um sich mit intensiven Flow-Erlebnissen weiterzuentwickeln.
Intellektuelle Stimulation	Partizipation wird gefördert und Mitarbeitende werden dazu animiert, Probleme primär auf ihre selbständige, kreative Art und Weise anzugehen.	Nachdem Ziele stets gemeinsam formuliert werden, vertraut die Führungskraft voll und ganz auf die Stärken der Mitarbeitenden und lässt sie ihre Arbeit dementsprechend frei gestalten.
Individuelle Betrachtung	Führungskräfte stehen dem Personal als Coaches und Mentoren oder Mentorinnen zur Seite und steuern die Entwicklung der Mitarbeitenden individuell.	Ein motivierender Fokus auf die Förderung des Positiven und das Ausmerzen von Schwächen, die einem zurückhalten, leiten die Entwicklung. Dabei werden alle Mitarbeitenden als Individuen anerkannt und, wo nötig, mit Hilfestellungen unterstützt.
Fairness	Durch einen eindeutigen, transparenten, offenen, ehrlichen, aber stets respektvollen Umgang, wird eine effektive Kommunikationskultur etabliert.	Die Führungskraft hat eine klare Linie mit einem Fokus auf das Stärken von Stärken. Falls eine deutliche Mehrheit der bevorstehenden Aufgaben nicht mit Stärken vereinbar ist, wird konsequent gehandelt.

Innovation	Die unternehmerische Haltung und das Verantwortungsbewusstsein werden von Führungskräften vorgelebt und durch die kontinuierliche Offenheit für Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen auch auf die Mitarbeitenden übertragen.	Es wird grundsätzlich eine konstruktive Fehlerkultur gelebt, die Kreativität und Innovation fördert. Dabei begünstigt die Förderung auf dem Gebiet der Stärken das Selbstvertrauen in eigene Fähigkeiten und erhöht zugleich das Engagement der Mitarbeitenden.
Umsetzungsstärke	Gefühle, Gedanken, Motive und Stärken werden ergebnisorientiert eingesetzt um Chancen, Ziele und Absichten aktiv in messbare Resultate umzusetzen.	Das Prinzip «Stärken stärken» fordert eine gewisse Wettkampforientierung, und es wird mit Etappenzielen auf die gewünschten Resultate hingearbeitet. Die Arbeit mit Stärken wirkt sich positiv auf die Kompetenzerwartungen der Mitarbeitenden und demzufolge auch auf die Umsetzungsstärke aus.

Tabelle 2: Transformationale Führung und "Stärken stärken"

Bereits im Theorieteil wurde erwähnt, dass die Grundhaltung eines Trainers oder einer Trainerin wichtiger eingestuft wird als die Trainingsmethoden, welche er oder sie anwendet. Die Grundhaltung der spezifisch ausgewählten Interviewpartner und -partnerinnen wurde demzufolge analysiert und interpretiert. Die Tabelle veranschaulicht, wie das Führungsprinzip «Stärken stärken» die Kernkompetenzen der transformationalen Führung bereits inkludiert. Damit soll verdeutlicht werden, was für einen unbeschreiblich relevanten und weitgehenden Einfluss die Grundhaltung zum Stärkenfokus einnehmen kann.

Die Rolle des Prinzips «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden kann grafisch gut dargestellt werden, wenn man das Flow-Modell der Theorie (vgl. Kapitel 2.1.3, Abb. 2) mit dem positiven «Stärken stärken» Kreislauf aus der Empirie (vgl. Kapitel 3.2.1, Abb. 6) in Verbindung setzt. So zeigen die Abbildungen 7 und 8 jeweils auf, wieso der Fokus in der Entwicklung der Mitarbeitenden auf den Stärken liegen soll. Der schwarze mittlere Kreis in Abbildung 7 sowie die schwarze Umrahmung der Flow-Zone in Abbildung 8 stellen die Ausgangslage der positiven Entwicklung dar. Die Fähigkeiten harmonisieren mit den Herausforderungen (hier als Ziele benannt), und dies löst Wohlbefinden und Motivation aus. Wird nun mit Stärken gearbeitet, so führt dies zu einem sich selbst verstärkenden positiven Kreislauf, wie es aus der Empirie hergeleitet wurde. In Abbildung 7 stellt der äusserste Kreis in grün diese erstrebenswerte Entwicklung von Mitarbeitenden dar. Eine Person wird so eingesetzt, dass sie ihre Stärken in der Zielverfolgung ausleben kann. Dabei fühlt man sich bei der Arbeit mit Stärken nicht nur wohl, sondern gewissermassen auch bestätigt. Das Wohlbefinden kann sich in solchen Fällen zu einer wahren Passion umwandeln, was dann wiederum zu höheren Zielsetzungen motiviert und zu

mehr Engagement und raschem Fortschritt auf dem Stärkengebiet führt. Im Kontrast dazu liegt der wesentliche Unterschied beim Arbeiten ohne Stärkenfokus darin, dass die Entwicklung deutlich schwächer ist. So zeigt der blaue Kreislauf zwar auch eine positive Entwicklung auf – allerdings handelt es sich dabei um einen sich selbst abschwächenden Kreislauf. Die unterdurchschnittlichen Fähigkeiten können einem bei entsprechenden Aufgabenstellungen und möglicher Zielerreichung ebenfalls zufriedenstellen und Freude bereiten. Da der Entwicklungsprozess auf diesem Gebiet, im Gegensatz zum Einsatz von Stärken, nicht mit gleicher Leichtigkeit und Freude, sondern eher mit grosser Mühe und Schwierigkeiten verbunden wird, führt dies nur zu kleinen, langsamen Fortschritten. So entfacht sich die Motivation in Abbildung 7 in solchen Fällen nicht zu einer Passion und ist viel mehr als ein flüchtiger Moment der Freude, der einem kurzfristig anregt, aber bald schon wieder abschwächt, zu verstehen. Im Kapitel zur Flow-Theorie wurde erklärt, dass Flow kein zufällig eintreffendes Erlebnis ist. Abbildung 8 sollte schlussendlich verdeutlichen, wieso eine Führungskraft sich bei ihren Mitarbeitenden auf den grünen Bereich der Stärken fokussieren sollte.

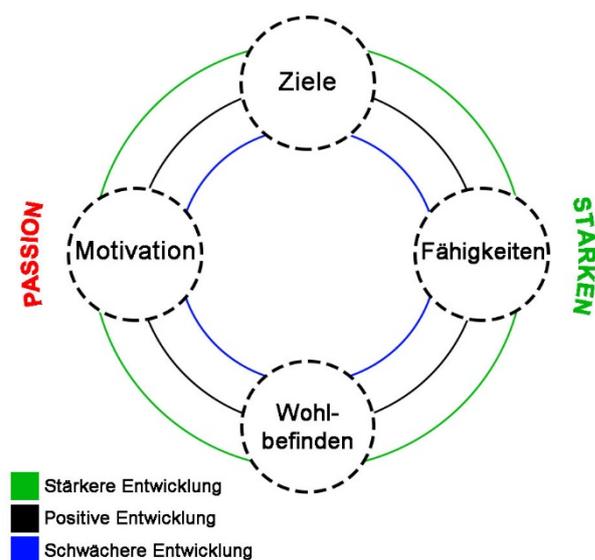


Abbildung 7: Kreisläufe der Entwicklung (eigene Abbildung)

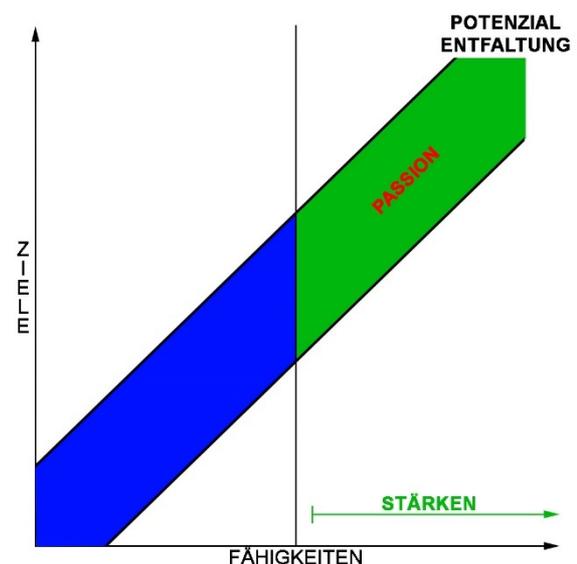


Abbildung 8: Flow mit Fokus auf «Stärken stärken» (eigene Abbildung)

4.2 Trainingsplan Muster für Führungskräfte

Wir sind Wissensriesen – aber Umsetzungszwerge. Dieser Spruch bringt es ziemlich auf den Punkt, wenn man bedenkt, dass die Vorteile einer Führung nach «Stärken stärken» unübersehbar sind, die tatsächliche Umsetzung aber viel zu wünschen übriglässt. Wie Natascha Badmann im Interview sagte und in der vorliegenden Arbeit aus verschiedensten Perspektiven bestätigt wurde, handelt es sich bei der Förderung von Stärken keineswegs um einen Kindergeburtstag. Es braucht ein stärkenorientiertes Mindset, und vor allem muss die konsequente Anwendung von «Stärken stärken» trainiert werden. Das Vorgehen im Leistungssport zeigt dabei viele Ideale auf. Man arbeitet mit klar definierten Zielen

und messbaren Resultaten, gibt andauernd Feedback, fokussiert sich auf das ganzheitliche Wohlbefinden der Sportler und Sportlerinnen und ist sich der Stärken und Schwächen dank einer individuellen Auseinandersetzung mit den Persönlichkeiten stets bewusst. Während diese Voraussetzungen auch in der Wirtschaft implementiert werden können, wird vielleicht die Wettkampforientierung oder der Fakt, dass Spitzensportler und -sportlerinnen es gewöhnt sind, zuerst einmal zu trainieren, um dann Leistung zu erbringen und sich einen Ertrag zu verdienen, als entscheidender Unterschied erklärt. Oder sind die extreme intrinsische Motivation, die hohe Belastbarkeit und Trainingsbereitschaft der Athleten und Athletinnen ausschlaggebende Faktoren dafür, dass die persönliche Entwicklung und Leistungssteigerung im Spitzensport besser vorangetrieben werden können? Die Antwort lautet: Nein! Die vorliegende Arbeit gibt keinen Grund zur Annahme, dass ambitionierte Unternehmen nicht genau gleich von einer konsequenten Führung nach «Stärken stärken» profitieren können wie Spitzensportler und -sportlerinnen. Demzufolge bietet die Untersuchung auch keinerlei Ausreden, Mitarbeitende im Unternehmen nicht gezielt auf ihren Stärken zu trainieren. Wie im Leistungssport führt ein qualitativ hochstehendes Training auch im Arbeitsalltag zum Erfolg. Dabei gilt es, sich stets auf das Wesentliche zu fokussieren, weshalb in den folgenden Unterkapiteln ein Trainingsplan Muster für Führungskräfte präsentiert wird. Da in der jeweiligen Umsetzung schlussendlich individuell auf die Angestellten in ihrer Rolle eingegangen werden muss, werden folgend der dafür zielführenden Stärken-Check, die Trainingsbereiche und Trainingsleitsätze erläutert.

4.2.1 Stärken-Check und Trainingsbereiche

Um die Mitarbeitenden bestmöglich fördern zu können, wird basierend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit empfohlen, ein individuelles Profil von jedem Mitarbeitenden zu erstellen. Wie bei einem Basischeck im Sport wird hier der Ausgangspunkt der bevorstehenden Entwicklung der Mitarbeitenden anhand eines Stärken-Checks geklärt. Diese Profilerstellung orientiert sich dabei primär an den Stärken in den zwei Trainingsbereichen Person und Team. Im Trainingsbereich Person soll der aktuelle Stand der Kompetenzen und Eigenschaften der Mitarbeitenden analysiert werden. In erster Linie werden Antworten auf folgende Fragen ermittelt: Was sind die Stärken des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin? Was kann er oder sie besser als andere? Welche Tätigkeiten macht er oder sie besonders gerne? Während die Beiträge dazu kurz nach Beginn der Zusammenarbeit eher knapp ausfallen, gilt es, dieses Profil durch Kommunikationsarbeit stets zu ergänzen. Es wird empfohlen, einen der bewährten Stärkentests als Unterstützung beizuziehen. Allerdings werden diese Ergebnisse der persönlichen Stärken mit den Mitarbeitenden jeweils im Dialog diskutiert und anhand der genannten Fragen gemeinsam weiter ausgearbeitet. Die hier erwähnten drei Fragen dienen als erste Orientierung nach «Stärken stärken», sind aber keinesfalls abschliessend. Im zweiten Bereich wird das Team oder die Arbeitsgruppe, in welcher der oder die Mitarbeitende zumeist tätig ist, in den Vordergrund gestellt. Auch dazu sollte seitens Führungskraft Vorarbeit geleistet werden. Wegweisende Fragen sind beispielsweise: In

welcher Rolle wird der oder die Mitarbeitende eingesetzt? Nach welchen Erfolgen suche ich mit ihm oder ihr? Inwiefern profitiert das Team von ihm oder ihr als Teammitglied? Je nach Grösse der Organisation werden hier teilweise auch spezifische Projektgruppen oder bei Kleinunternehmen direkt das gesamte Personal untersucht.

Um einerseits der Vorbildfunktion und andererseits den sich stets verändernden Bedingungen gerecht zu werden, bedarf es seitens Führungskraft einer kontinuierlichen, intensiven Auseinandersetzung mit beiden Trainingsbereichen. Als Experte oder Expertin in den Bereichen Person und Team wird die Führung nach «Stärken stärken» um einiges leichter fallen. Des Weiteren gilt es bei der Analyse über beide Trainingsbereiche hinweg zu beachten, eine erfolgssuchende und keine misserfolgsmeidende Haltung einzunehmen. Wenn Mitarbeitende ihre Stärken in ihrer Rolle ausleben können, wird eine solche Haltung automatisch einfacher gelingen. Aus diesem Grund sollte der Stärken-Check bereits im Rekrutierungsprozess Anwendung finden, um sicherzustellen, dass die Person in beiden Trainingsbereichen die erwünschten Grundvoraussetzungen mit sich bringt. Die Führung nach «Stärken stärken» ist primär ein Begleitungsprozess und nicht als Umwandlungsprozess der Mitarbeitenden zu verstehen.

Wenn in den ersten Erörterungen des Stärken-Checks während des Einstellungsverfahrens und der Probezeit das gewünschte Potenzial erkannt wird, ist es an der Zeit, das Trainingsplan Muster (siehe Abb. 9 auf der Folgeseite) in einem offiziellen Mitarbeitendengespräch zu bearbeiten. Dieses Dokument soll nicht alle internen Informationen der Führungskraft über die Trainingsbereiche Person und Team aufzeigen, weshalb sich das Trainingsplan Muster nun sehr spezifisch auf die Stärken und damit verbundenen Zielsetzungen konzentriert. Die Zielsetzung stellt dabei einen gemeinsamen Prozess dar und soll aus dem Dialog über die Stärken entstehen. Es wird empfohlen, mit einer stärkenorientierten mittelfristigen Vision für einen Zeitraum von etwa drei bis fünf Jahren zu arbeiten. In diesem Sinne gilt es, sich besonders beim ersten Gespräch genügend Zeit zu nehmen, um zu Beginn eine erstrebenswerte Zukunftsvorstellung als persönliches «Warum» des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin herauszuarbeiten. Dieses Vorhaben sollte gemäss Trainingsplan Muster dann jeweils mit konkreten Jahreszielen unterstützt werden. Ähnlich wie bei dem von Keller erwähnten Eishockeyspieler, welcher mit der richtigen Unterstützung vielleicht 70 anstatt 50 Tore pro Saison erzielen kann, könnte es beispielsweise die mittelfristige Vision einer Key Account Managerin sein, den langjährigen Verkaufsrekord ihres Vorgängers zu brechen. Gemäss dem hier empfohlenen Trainingsplan Muster könnte eine Zielvereinbarung für das kommende Jahr dementsprechend die Listung einer kompletten neuen Produktlinie bei ihrem grössten Kunden sein.

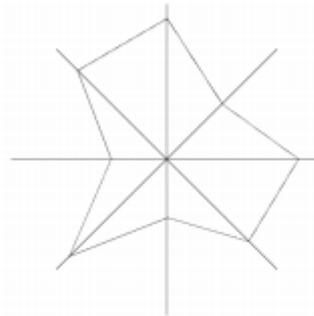
Trainingsplan Muster



Name:
Abteilung:
Führungskraft:
Datum:

Stärkenkompass

z.B. nach CliftonStrengths Assessment



Vision
<i>Wo möchte sich der oder die Mitarbeitende in 3-5 Jahren sehen? Definition eines mittelfristigen erstrebenswerten Zustandes.</i>

Persönliche Stärken	Stärken innerhalb des Teams
<i>Die persönlichen Stärken werden anhand eines Basistest und mit dem oder der Mitarbeitenden im Dialog erarbeitet.</i>	<i>Die Stärken innerhalb des Teams werden anhand Befragungen und mit den Mitarbeitenden im Gespräch erarbeitet.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

Stärkenorientierte Jahresziele
<i>Hier werden konkrete stärkenorientierte Jahresziele, die den oder die Mitarbeitende in der Verfolgung seiner persönlichen Vision unterstützen, notiert.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • • •

Stärkenorientierte Weiterbildungen:
Stärkenorientierte Aufträge / Projekte:

Ort, Datum

Unterschrift Führungskraft

Unterschrift Mitarbeiter/in

Abbildung 9: Trainingsplan Muster (eigene Abbildung)

Das Trainingsplan Muster beinhaltet nebst den Stärken in den Trainingsbereichen Person und Team, der Vision sowie den damit verbundenen Jahreszielen noch zwei weitere Felder, welche den tatsächlichen Stärkenfokus in der Praxis untermauern sollen. Durch das Einsetzen von stärkenorientierten Weiterbildungen sowie stärkenorientierten Aufträgen wird die Führung nach «Stärken stärken» besonders auch in der kurzfristigen Umsetzung besser fassbar. Im Gespräch mit der eben erwähnten Key Account Managerin könnte die Führungskraft beispielsweise eine Weiterbildung zum Thema Verhandlungsstärke vorschlagen und ihr noch den Case eines etwas schwierigen Neukunden als stärkenorientierten Auftrag anvertrauen (vgl. weitere Beispiele in Anhang E). Mit stärkenorientierten Weiterbildungen und Aufträgen bietet das vorliegende Muster somit sowohl off-the-job als auch on-the-job-Trainingsmassnahmen, die zur disziplinierten Anwendung von «Stärken stärken» beitragen.

4.2.2 Trainingsleitsätze

Sobald der Stärken-Check und erste Ziele abgesprochen wurden, kann mit dem Training begonnen werden. Wer weiterkommen will, muss trainieren. Um dabei ein qualitativ hochstehendes Training zu ermöglichen, sollte sich die Führungskraft im Sinne der Förderung nach «Stärken stärken» an klaren Trainingsleitsätzen orientieren. Diese Leitsätze wurden in Abwägung mit den theoretischen Erkenntnissen sowie speziell auch mit Hilfe von praktischen Hinweisen aus dem Themenblock «Konkrete Umsetzung des Prinzips «Stärken stärken» im Führungsbereich» der Experteninterviews hergeleitet. Die Trainingsleitsätze machen somit den Kern der konkreten Anwendung von «Stärken stärken» aus und lauten «Individuell, aber ganzheitlich», «Positiv, aber zielorientiert» und «Offen, aber konsequent».

Individuell, aber ganzheitlich

Eine auf das Individuum abgestimmte Führung und Förderung wird nicht nur tendenziell immer mehr von Mitarbeitenden erwartet, sondern ist für ambitionierte Führungskräfte eine essenzielle Bedingung, um das Beste aus ihren Mitarbeitenden herauszuholen. Die Arbeit mit dem Trainingsplan Muster erlaubt es hierbei spezifische Zielsetzungen anzupeilen. Dabei wird natürlich angestrebt, dass die gemeinsam definierten Jahresziele beim nächsten offiziellen Gesprächstermin wieder aufgenommen werden und als neue Ausgangslage für die weitere Förderung des Mitarbeitenden dienen. Mit fortschreitender Arbeitsbeziehung muss sich die Führungskraft bemühen, parallel zum Trainingsplan Muster auch das interne Arbeitsdokument mit detaillierteren Informationen zu den Trainingsbereichen immer wieder zu überprüfen und vor allem auch zu ergänzen. Je nach Individuum sollte vielleicht erwähnt werden, wie es um die Kompetenzerwartungen von Mitarbeitenden steht oder in welchen Bereichen seitens Führungskraft am ehesten eine Hilfestellung geboten werden kann. Gerade durch das vermehrt aufkommende Work-Life-Blending und die höheren Erwartungen der Gesellschaft an die Arbeit soll die individuelle Auseinandersetzung der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden stets auf einer Ganzheitlichkeit basieren. Für die Führungskraft bedeutet dies in erster Linie, empathisch zu

führen und die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden auf beiden Trainingsebenen sicherzustellen. Dass sich eine Führungskraft beispielsweise die Zeit nimmt, den Mitarbeitenden mit ihren Anliegen zuzuhören oder sich auch mal nach dem Wohlbefinden der Familie erkundigt, sind kleinste Details, die hierbei bereits den Respekt und das Vertrauen gegenüber dem Vorgesetzten stärken können.

Positiv, aber zielorientiert

Es gilt als Führungskraft, den Fokus auf das Positive vorzuleben. Eine optimistische, lockere Grundhaltung soll im Unternehmen für ein stimmiges, motivationales Umfeld sorgen. Dabei dürfen jedoch die Ziele nicht vernachlässigt werden. Mit hochqualitativem Training wird in jeder Trainingseinheit eine wettkampfspezifische Leistungssteigerung angepeilt. Der Leitsatz «Positiv, aber zielorientiert» soll die Führungskraft stets daran erinnern, Positives vor allem da hervorzuheben, wo es die herausgearbeiteten Ziele begünstigt. Lob ist beispielsweise angebracht, wenn dadurch die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden gestärkt oder ein Projekt vorangetrieben werden kann. Gleichzeitig ist der Fokus auf das Positive und die Stärken nicht zielführend, solange ein wesentlicher Faktor vorhanden ist, welchen es auszumerzen gilt, um als Person, Team und letztendlich auch als Unternehmen weiterzukommen. Die Faustregel von Tuitt und Keller, welche sinngemäss auch aus der Mehrheit der anderen Experteninterviews entnommen werden kann, lautet, dass ungefähr 80% des Trainings auf die positiven Eigenschaften und das Stärken von Stärken ausgelegt werden sollten. Ist ein solch positiver Fokus, der gleichzeitig auch zielführend ist, über mehrere Wochen hinweg bei einem Mitarbeitenden nicht möglich, muss die Führungskraft aktiv werden. Ein Update des internen Mitarbeitendenprofils und ein Blick auf das ausgefüllte Trainingsplan Muster sollten den Vorgesetzten jeweils aufzeigen, inwiefern mögliche Veränderungsmassnahmen gefordert werden.

Offen, aber konsequent

Der letzte Trainingsleitsatz «Offen, aber konsequent» deutet einerseits auf die Rolle der Führungskraft als «Enabler» hin, betont aber gleichzeitig, dass die Verantwortung für alle Mitarbeitenden bei der Führungskraft liegt. Die Mitarbeitenden arbeiten in ihrem Stärkengebiet, weshalb es grundsätzlich zu empfehlen ist, sie in ihrer Rolle möglichst frei agieren zu lassen. Die Führungskraft weiss, dass nicht immer alle mittelschweren Etappenziele erreicht werden können und erkennt das Scheitern als Teil eines Entwicklungsprozesses. Er oder sie lebt eine konstruktive Fehlerkultur vor, kommuniziert aber gleichzeitig die Erwartungshaltung, dass der gleiche Fehler nicht ein zweites und schon gar nicht ein drittes Mal gemacht werden sollte. So ist es eine wichtige Aufgabe der Führungskraft, ihren Mitarbeitenden diese Lernkultur auch im «Ernstkampf» des Arbeitsalltags bewusst zu machen. Die Führungskraft muss sich grundsätzlich eher zurücknehmen und eine passive, beobachtende Rolle einnehmen. Wird allerdings klar, dass die gegebenen Freiräume missbraucht werden oder Erwartungen nicht eingehalten werden können, dann liegt es an der Führungsperson einzugreifen und konsequent zu handeln. Die Macherrolle sollte von den Führungskräften somit in erster Linie der Entwicklung des

Unternehmens und der Mitarbeitenden dienen. Speziell in der Arbeit mit dem Trainingsplan Muster gilt es, offen, aber konsequent zu sein. Bezüglich der Anwendung von Stärken bei der Arbeit sowie den Zielsetzungen sollte die Führungskraft im Dialog auf die Vorschläge der Mitarbeitenden eingehen – gleichzeitig aber auch die Rahmenbedingungen des Unternehmens im Hinterkopf behalten.

5 Abschliessende Betrachtung

Nachdem die theoretischen Konzepte, die empirische Untersuchung und letztendlich auch die Diskussion der Erkenntnisse abgehandelt wurden, folgt in diesem letzten Kapitel eine abschliessende Betrachtung. Im anschliessenden Fazit wird zuerst ein inhaltlicher Abriss über die Vorgehensweise im Rahmen der Arbeit präsentiert. Danach sollen die wesentlichen Erkenntnisse aus Theorie und Empirie rekapituliert werden. Als letzte Schritte erfolgen nach dem Fazit noch eine kritische Würdigung der Arbeit, ein Ausblick auf anknüpfende Forschungsmöglichkeiten sowie ein persönliches Schlusswort des Autors.

5.1 Fazit

Jeder Mensch hat seine Stärken und Schwächen und es scheint in unserer Kultur und Erziehung Persönlichkeiten zu geben, die es verstehen, den Fokus dabei auf die Stärken, Erfolge und das Positive zu legen. Bei einem Elterngespräch an der St. Gilgen International School (o. D.) in Österreich, beispielsweise, ist es für die Eltern erfreulich zu hören, dass ihre Kinder in ihren Talenten völlig aufblühen können. Die grossen Fortschritte in jenen Gebieten, in denen besondere Stärken von Schülerinnen und Schüler erkannt wurden, färben sich sogar positiv auf die weiteren Unterrichtsfächer ab. Die Chancen stehen gut, dass sich solche Kinder zu einem späteren Zeitpunkt in der Ausbildung trauen, ihren Weg nach persönlichen Vorlieben zu gehen und sich bei zukünftigen Bewerbungsgesprächen auf ihre Stärken verlassen. In der Arbeitswelt ist es schlussendlich selbstverständlich, dass bei mehreren Projekten nicht immer alle erfolgreich sein können, weshalb die erfolgreichen Projekte umso mehr hervorgehoben, zelebriert und weiterentwickelt werden. Diese Persönlichkeiten, welche realisieren, dass ihr grösstes Potenzial in ihren Stärken liegt, sind sich bewusst: Was wir gut können, verdient es, gefördert zu werden.

Diese Förderung unserer besten Eigenschaften und Fähigkeiten, welche uns zu einzigartigen Individuen entfalten lassen können, bildet den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit. Genauer wurde in dieser Arbeit auf das Stärken von Stärken als Prinzip in der Führung und Förderung von Mitarbeitenden eingegangen. Dabei lautete die zu beantwortende Forschungsfrage wie folgt: *Welche Rolle übernimmt das Prinzip «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden und wie sollte es von Führungskräften im Unternehmen konkret angewendet werden?*

In einem ersten Schritt konnte anhand theoretischer Einblicke in die positive Psychologie, die Neurowissenschaft sowie unter anderem auch Forschungsarbeiten des Gallup Instituts mehrfach aufgezeigt werden, dass ein Fokus auf die Talente der Menschen viele Vorteile mit sich bringt und dementsprechend sinnvoll sowie wissenschaftlich erwiesen ist. In einem zweiten theoretischen Teil wurde

versucht herauszufinden, inwiefern das Prinzip «Stärken stärken» in der heutigen Arbeitswelt bereits zum Vorschein kommt. Dafür wurden jüngste Erkenntnisse aus der Wirtschaftswissenschaft und Führungsliteratur analysiert. Die transformationale Führung, das Talent Management und spezifisch auch Coaching als Führungsinstrument sind dabei gute Ansätze, um Menschen bei ihrer Arbeit individueller und stärkenbasierter zu führen, werden aber gemäss Studien oft nicht konsequent umgesetzt. Das tatsächliche Ausmass von «Stärken stärken» als Führungsdevise in der Unternehmenswelt ist noch eher unerforscht, weshalb der Vergleich mit dem Leistungssport immer wieder interessante Einsichten erlaubt. Im Spitzensport ist kontinuierlicher Erfolg von der stetigen Weiterentwicklung der Athleten abhängig und der Ausbau von Stärken übernimmt dabei die wohl wichtigste Rolle. Da sich der multiperspektivische Ansatz bereits in der Theorie bewährte, wurde dieser im zweiten, empirischen Teil dieser Arbeit beibehalten. In sieben Interviews mit Experten und Expertinnen aus den Hochleistungsbereichen des Sports, der Psychologie, der Neurowissenschaft und der Wirtschaft wurden die theoretischen Erkenntnisse aufgegriffen und die Beantwortung der Forschungsfrage spezifisch angegangen. Die sehr selektive Auswahl der Interviewpartner und -partnerinnen hat sich dabei ausgezahlt, da in den äusserst interessanten Gesprächen wertvolle Informationen ermittelt wurden. Aus der Praxis wurde somit nicht nur die Relevanz des Prinzips «Stärken stärken» anhand diverser Beispiele erläutert, sondern es konnten auch zielführende Inputs für die konkrete und konsequente Anwendung dieses Prinzips von Führungskräften erworben werden. Im vierten Kapitel wurden wesentliche Resultate aus der Theorie und Empirie diskutiert und in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfrage dargestellt. Einerseits wurde die Rolle des Prinzips «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden abschliessend eruiert. Andererseits wurden die konkreten Anwendungsvorschläge des Prinzips «Stärken stärken» zur Unterstützung von Führungskräften in Unternehmen in einem Trainingsplan Muster festgehalten.

Die explorative Untersuchung konnte aufzeigen, dass die Förderung von Mitarbeitenden nach ihren Stärken die Rolle eines überzeugenden Aufwand-Ertrags-Verhältnisses in Bezug auf die Personalentwicklung übernimmt. Der Stärkenfokus kann grundsätzlich nicht nur mit höheren Zielsetzungen und Leistungen in Verbindung gebracht werden, sondern impliziert auch einen individuelleren und allgemein positiveren Umgang der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden. So erlaubt das Prinzip «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden mehr Anerkennung, begünstigt die Kompetenzerwartungen sowie eigenständiges, kreatives Handeln der Mitarbeitenden und führt nebst der persönlichen Entfaltung zu einer höheren Wahrscheinlichkeit, dass mit den Stärken der Mitarbeitenden auch aussergewöhnliche Unternehmenserfolge erzielt werden können – vergleichbar mit der Welt des Spitzensports. Die Umsetzung des Prinzips ist allerdings keine leichte Aufgabe und setzt die intensive Auseinandersetzung von Führungskräften mit ihren jeweiligen Mitarbeitenden voraus. Ausserdem wird auf Grund weitverbreiteter Defizitorientierung in den meisten Firmen primär eine fundamentale

Veränderung des Mindsets gefordert. «Stärken stärken» muss dabei von der Führungsperson auch als Selbstführungsprinzip vorgelebt werden, um es entsprechend auf die Angestellten übertragen zu können. Das Trainingsplan Muster soll die Führung nach «Stärken stärken» für Vorgesetzte erleichtern und im Führungsprozess stets an die stärkenorientierte Grundhaltung erinnern. Wenn Bestleistungen angestrebt werden, müssen die Kenntnis sowie eine ganzheitliche Betrachtung der Mitarbeitenden, die konstruktive, stärkenorientierte Kommunikation und auch das Ermöglichen von unterstützenden Rahmenbedingungen, ähnlich wie im Sport, qualitativ hochstehend trainiert und mobilisiert werden. Es wird empfohlen, anhand des Stärken-Checks, der den aktuellen Trainingsstand misst und immer wieder überprüft, die Trainingsbereiche Person und Team spezifisch zu fördern. Dabei muss das Training in Absprache mit den Mitarbeitenden jeweils situationsspezifisch und individuell gestaltet werden. Gleichzeitig soll sich die Führungskraft allerdings konstant an den drei Trainingsleitsätzen «Individuell, aber ganzheitlich», «Positiv, aber zielorientiert» und «Offen, aber konsequent» orientieren und somit das Führungsprinzip «Stärken stärken» konkret anwenden. Lässt sich die zielgerichtete Trainings- und Lernkultur mit Fokus auf die Stärken im Arbeitsalltag etablieren, kann aus dem vollen Potenzial jedes und jeder Mitarbeitenden geschöpft werden.

5.2 Kritische Würdigung und Ausblick

In seinem Interview teilte der Olympiapsychologe Jörg Wetzel in Bezug auf seine Arbeit mit Spitzensportlern und -sportlerinnen sowie Führungskräften mit, dass er zwar ein Fan von evidenzbasierten Methoden ist, jedoch vorwiegend pragmatisch basierend auf persönlichen Erfahrungen und dem intuitiven Bauchgefühl vorgeht. Des Weiteren erwähnte er, dass die bestehende Wissenschaft der anzuwendenden Praxis hinterherhinkt. Auch in der behandelten Thematik dieser Arbeit wurde für die Beantwortung der Forschungsfrage immer wieder auf die Relevanz des Kontextes aufmerksam gemacht. Dementsprechend hat es sich auch als schwierig erwiesen, aus der vorliegenden explorativen Untersuchung eine spezifische Anwendungsformel für das Prinzip «Stärken stärken» herauszuarbeiten. Auch der Vergleich zwischen dem Leistungssport und Leadership im ambitionierten Wirtschaftsumfeld basiert zwar auf bereits bestehenden Erkenntnissen, sollte allerdings, je nach Kontext, trotzdem kritisch betrachtet werden. Auch wenn die Gender-Neutralität und Diversität in der Auswahl der Interviewpartner und -partnerinnen berücksichtigt wurden, müssten weitere Experten und speziell auch Gegner des Prinzips «Stärken stärken» befragt werden, um die Allgemeingültigkeit der Erkenntnisse aus den qualitativen Experteninterviews zu verbessern.

«Stärken stärken» scheint als eigenständiges Führungsprinzip noch zu wenig bekannt zu sein. Dies könnte partiell erklären, wieso sich viele Menschen der Vorteile der Anwendung und Förderung von Stärken bei der Arbeit zwar bewusst sind, diese jedoch nicht für sich, ihr Team oder Unternehmen nutzen. Auf Grund der möglichen Potenzialentfaltung und dementsprechender Potenzialnutzung, im

unternehmerischen Sinne, ist es definitiv empfehlenswert diese Forschung weiterzuerfolgen. Das erarbeitete Trainingsplan Muster sollte dem digitalen Zeitalter angepasst und baldmöglichst mit ersten Versuchen in Unternehmen umgesetzt werden. Die praktische Anwendung könnte anhand von Fallstudien analysiert werden, um das Trainingsplan Muster mit weiteren zielführenden Inputs auszubauen. Des Weiteren sollte diese Publikation auch als Anregung für eine kritische Auseinandersetzung mit dem Ausbildungssystem im deutschsprachigen Raum dienen. Obwohl sich die vorliegende Forschung gezielt auf die Erwachsenenförderung im Arbeitsalltag konzentrierte, wurde die Relevanz der Jugendjahre mehrfach betont. Die defizitorientierte Erziehung und das eher altmodische Schulsystem, in welchem Kinder auf ein Bildungsmittelmaß nivelliert werden und der Fokus auf eigene Talente zu wenig unterstützt wird, wurden in allen Interviews als schlechte Voraussetzung für die Weiterentwicklung hervorgehoben.

5.3 Persönliches Schlusswort

Die Abschlussarbeit meines Masterstudiums war für mich persönlich von Beginn an mit hohen Erwartungen und dementsprechend intensiver Arbeit verbunden. Mit dem vorliegenden Thema «Stärken stärken» und speziell mit dem Perspektivenwechsel zu Sport, Neurowissenschaft und Psychologie ist diese Masterarbeit vermutlich nicht sehr typisch für eine Wirtschaftsuniversität. Rückblickend hätte ich mir allerdings kein spannenderes Thema vorstellen können und bin mir sicher, dass ich zumindest mir persönlich, hoffentlich aber auch weiteren Menschen, welche diese Arbeit lesen, einen Gefallen getan habe. Ich würde mich freuen, wenn die in dem Trainingsplan Muster festgehaltenen Erkenntnisse zukünftig Anwendung finden. Ich persönlich habe allein jedes einzelne Experteninterview für sich als eine äusserst lehrreiche Erfahrung empfunden. In diesem Sinne möchte ich mich abschliessend herzlich für die Unterstützung von Natscha Badmann, Michele Hartgrove, Jörg Wetzel, Stephon Tuit, Lutz Jäncke, Martin Andermatt und Matthias Keller bedanken. Ein besonderes Dankeschön gilt ausserdem dem betreuenden Referenten dieser Arbeit, Manfred Hückel, welcher mich durchgehend unterstützte und wo nötig mit konstruktivem Feedback und wertvollen Hilfestellungen zur Seite stand.

«Musicians must make music, artists must paint, poets must write if they are to be ultimately at peace with themselves. What humans can be, they must be. They must be true to their own nature.»

(Maslow, 1954, S. 22)

Literaturverzeichnis

- Backhausen, W., & Thommen, J.-P. (2004). *Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Old Tappan, NJ, USA: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. New York, NY, USA: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2006). Social cognitive theory. In S. G. Rogelberg (Hrsg.), *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY, USA: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Hrsg.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications.
- Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Berry, J. M., & West, R. L. (1993). Cognitive self-efficacy in relation to personal mastery and goal setting across the life span. *International Journal of Behavioral Development*, 16(2), 351–379.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524.
- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching: Assessment, activities and strategies for success*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2006). *Entschlossen führen und handeln: Wie erfolgreiche Manager ihre Willenskraft nutzen und Dinge bewegen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2016). *Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!: Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung* (5. Aufl.; V. Matyssek, Übers.). Frankfurt: Campus.
- Burkhart, A. (2020). *Wirksame Führung in Banken und Sparkassen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

- Cannon, F. (2017). *The Agility Mindset: How reframing flexible working delivers competitive advantage*. Cham ZG, Schweiz: Springer International Publishing.
- Csikszentmihalyi, M. (2018). *Flow. Das Geheimnis des Glücks* (4. Aufl.; A. Charpentier, Übers.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Damasio, A. (2003). *Der Spinoza-Effekt: Wie Gefühle unser Leben bestimmen* (H. Kober, Übers.). Berlin: List Verlag.
- Finckler, P. (2017). *Transformationale Führung: Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und Unternehmenserfolg*. Berlin: Springer.
- Fortmann, H. R., & Kolocek, B. (Hrsg.). (2018). *Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Fröhlich, E., & Karlshaus, A. (Hrsg.). (2017). *Personalentwicklung in der Beschaffung: Best Practices aus Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gallup. (2021). *Gallup Engagement Index 2020: Arbeitsumfeld & Führungskultur in Zeiten der Coronapandemie* [Pressemitteilung]. Berlin: Gallup Deutschland.
- Gartner. (2021). *2020 Gartner Reimagine HR Employee Survey* [Pressemitteilung]. Stamford, USA: Gartner.
- Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2018). *Coaching: Wissenschaftliche Grundlagen Und Praktische Anwendung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2020). *Experteninterviews Und Qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente Rekonstruierender Untersuchungen* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Grote, S., & Goyk, R. (Hrsg.). (2018). *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hanson, R. (2012). *Just One Thing: So entwickeln Sie das Gehirn eines Buddha* (M. Kauschke, Übers.). Freiburg im Breisgau: Arbor.
- Hanson, R. (2018). *Denken wie ein Buddha: Gelassenheit und innere Stärke durch Achtsamkeit - Wie wir unser Gehirn positiv verändern* (K. Krüger, Übers.). München: Irisiana.

- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362–371.
- Heimsoeth, A. (2015). *Chefsache Kopf: Mit mentaler und emotionaler Stärke zu mehr Führungskompetenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Heimsoeth, A. (2018). *Kopf gewinnt!: Der Weg zu mentaler und emotionaler Führungsstärke* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hinkelmann, R., & Enzweiler, T. (2018). *Coaching als Führungsinstrument: Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Huf, S. (2020). *Personalmanagement*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Jäger, W., & Körner, P. (Hrsg.). (2015). *Talent Management: Strategien, Umsetzung, Perspektiven* (2. Aufl.). Köln: Hermann Luchterhand Verlag.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Keller, S., & Price, C. (2012). *Beyond performance: How great organizations build ultimate competitive advantage*. Nashville, TN, USA: John Wiley & Sons.
- Keller, T. (2016). *Persönliche Stärken entdecken und trainieren: Hinweise zur Anwendung und Interpretation des Charakterstärken-Tests*. Berlin: Springer.
- Keuneke, S. (2017). Qualitatives Interview. In L. Mikos & C. Wegener (Hrsg.), *Qualitative Medienforschung: Ein Handbuch*. Stuttgart: UTB.
- Kres, M. (2015). *Mutmacher: Unternehmen stärken durch mutige Führung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Krings, T. (2018). *Personalwirtschaft: Grundlagen betrieblicher Personalarbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Lerner, E. (2019). *Positive Psychologie*. Stuttgart: UTB.
- Martin, R., Redzepi, A., Cloots, A., & Reiner, J. (2018). Gut zu wissen: Organisationskultur zur Erreichung einer resilienten Organisation. In Wörwag, S., & Cloots, A. (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch: Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, USA: Harpers & Row
- Mayer, J. (2015). *Führung im Spitzensport: Von Strategien Erfolgreicher Trainer Profitieren*. Berlin: Springer.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Weinheim: Julius Beltz.
- McQuaid, M. (2017). Positive psychology coaching: An approach for human flourishing. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 24(3), 283–296.
- Morhart, F., Tomczak, T., & Jenewein, W. (2019). Mit transformationaler Führung das markenorientierte Verhalten stärken. In *Handbuch Markenführung* (S. 1039–1053). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pelz, W. (2016). Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In von Au, C. (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze* (S. 93–112). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pelz, W. (2017). Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten: Eine theoretische und empirische Analyse. In von Au, C. (Hrsg.), *Leadership und Angewandte Psychologie* (S. 103–123). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Peter, T. (2018). Talent. Zu einem Schlüsselbegriff zeitgenössischer Bildung. In Böker, A., & Horvath, K. (Hrsg.), *Begabung und Gesellschaft* (S. 71–93). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Cary, NC, USA: Oxford University Press.
- Ritz, A., & Sinelili, P. (2010). Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In Ritz, A., & Thom, N. (Hrsg.), *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 3–23). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

- Rosken, A. (Hrsg.). (2020). *Stärken- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement: Multiperspektivische Entwicklung eines Optimierungsmodells für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schmitt, N. (2019). *Talent Management: Entwicklung eines ganzheitlichen Konzeptes und dessen Abgleich mit Beispielen aus der Unternehmenspraxis*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Schumann, S. (2018). *Quantitative und qualitative empirische Forschung: Ein Diskussionsbeitrag*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2019). The impact of signature character strengths interventions: A meta-analysis. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1179–1196.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, USA: Atria Books.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Shelly, Z., Burch, R. F., Tian, W., Strawderman, L., Piroli, A., & Bichey, C. (2020). Using K-means clustering to create training groups for elite American football student-athletes based on game demands. *International journal of kinesiology and sports science*, 8(2), 47.
- Tita, T. (2019). Mitarbeiter als Mitgestalter der kulturellen Transformation. In Schwuchow, K., & Gutmann, J. (Hrsg.), *HR-Trends 2020* (S. 65–74). Freiburg im Breisgau: Haufe Lexware.
- Vollmer, L., & Poppenborg, M. (2018). Was Sie über New Work wissen sollten. In Ternès, A., & Wilke, C. (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership* (S. 21–28). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- von Hehn, S. (2016). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wörwag, S., & Cloots, A. (Hrsg.). (2018). *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch: Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Internetquellenverzeichnis

- Bennet, N., & Lemoine, G. J. (2014, Januar 1). What VUCA really means for you. *Harvard business review*. Abgerufen 16. Mai 2021, von Harvard Business Review Online: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Bös, N. (2021, März 18). Gallup-Studie: Corona spaltet die Arbeitnehmer. Abgerufen 16. Mai 2021, von Frankfurter Allgemeine Zeitung Online: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/gallup-studie-corona-spaltet-die-arbeitnehmer-17250942.html>
- FSP – Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen. (o. D.). Was brauche ich? Abgerufen 16. Mai 2021, von Psychologie.ch: <https://www.psychologie.ch/en/node/34>
- Gallup. (2019a, September 21). CliftonStrengths Online-Talentbewertung. Abgerufen 16. Mai 2021, von Gallup.com: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/de/253595/Home.aspx>
- Gallup. (2019b, September 21). CliftonStrengths Talentthema «Positive Einstellung». Abgerufen 16. Mai 2021, von Gallup.com: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/de/253133/Thema-positive-Einstellung.aspx>
- Gallup. (2019c, September 21). Erfahren Sie mehr über das wissenschaftliche Fundament von CliftonStrengths. Abgerufen 16. Mai 2021, von Gallup.com: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/de/253787/Wissenschaft-Cliftonstrengths.aspx>
- Häberlein, T. (2020, Februar 3). Angriff auf die «Großen Drei»: Absurde Tennis-Dominanz wackelt langsam. Abgerufen 16. Mai 2021, von n-tv Nachrichten: <https://www.n-tv.de/sport/Absurde-Tennis-Dominanz-wackelt-langsam-article21551889.html>
- Keller, S., & Meaney, M. (2017, November 20). Attracting and retaining the right talent. Abgerufen 16. Mai 2021, von Mckinsey.com: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>

- Kienbaum. (2020, Dezember). Engaging Talent - Potenzialträger binden und entwickeln: Die Kienbaum Talent Management Studie 2020. Abgerufen 16. Mai 2021, von Kienbaum.com:
https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/12/Engaging-Talent_Talent-Management-Studie_2020.pdf
- Kropp, B. (2021a, Januar 14). 9 trends that will shape work in 2021 and beyond. *Harvard business review*. Abgerufen 16. Mai 2021, von Harvard Business Review Online:
<https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond>
- Kropp, B. (2021b, Januar 21). 9 work trends that HR leaders can't afford to ignore in 2021. Abgerufen 16. Mai 2021, von Gartner.com:
<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-work-trends-that-hr-leaders-cant-ignore-in-2021>
- Lotz, J. (2018, Juni 20). Ex-Mitspieler erklärt, wie seltsam ein Abendessen mit Cristiano Ronaldo abläuft. Abgerufen 16. Mai 2021, von Businessinsider.de:
<https://www.businessinsider.de/panorama/ex-mitspieler-erklaert-wie-seltsam-ein-abendessen-mit-cristiano-ronaldo-ablaeuft-2018-6/>
- Lund, S., Cheng, W., Dua, A., De Smet, A., Robinson, O., & Sanghvi, S. (2020, September 23). *What 800 executives envision for the postpandemic workforce*. Abgerufen 16. Mai 2021, von McKinsey.com:
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>
- McKinsey & Company. (2021, Februar 18). McKinsey-Studie: Bis 2030 droht bis zu vier Millionen Deutschen Jobwechsel. Abgerufen 16. Mai 2021, von Mckinsey.com:
<https://www.mckinsey.com/de/news/presse/mckinsey-global-institute-future-of-work-after-covid-19>
- Miller, D. (2015, Juli 22). What managers need to know about engagement: Focus on people's strengths. Abgerufen 16. Mai 2021, von Langleygroup.com:

<https://langleygroup.com.au/what-managers-need-to-know-about-engagement-focus-on-strengths>

Rowold, J. (2014, August/September). *Der Weg zur Leadership Excellence*. Abgerufen 16. Mai 2021, von tu-Dortmund.de:

<https://cms.zhb.tu-dortmund.de/zhb/Row/Medienpool/Downloads/Der-Weg-zur-Leadership-Excellence.pdf>

St. Gilgen International School. (o. D.). About – St Gilgen International School. Abgerufen 18. Mai 2021, von St. Gilgen International School Webseite: <https://www.stgis.at/en/about/>

von Hirschhausen, E. A. (2012). Medizinisches Kabarett - Glück. Abgerufen 16. Mai 2021, von Hirschhausen.com: <https://www.hirschhausen.com/glueck/die-pinguingeschichte.php>

WPGS – Wirtschaftspsychologische Gesellschaft. (2021). Was ist Psychologie? Definition als Wissenschaft. Abgerufen 16. Mai 2021, von Wpgs.de:

<https://wpgs.de/fachtexte/wirtschaftspsychologie/psychologie-wissenschaft-definition/>

Zukunftsinstitut GmbH. (2021). *Megatrend New Work*. Abgerufen 16. Mai 2021, von zukunftsinstitut.de: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work>

Interviewverzeichnis

	Datum	Funktion	Experte/Expertin	Art und Dauer
1	07.04.2021	Lic. Phil. Psychologie FSP	Jörg Wetzel	Videokonferenz 52 Minuten
2	12.04.2021	Head of Global Talent, Red Bull	Michele Hartgrove	Videokonferenz 31 Minuten
3	16.04.2021	Professionelle Triathletin	Natascha Badmann	Telefongespräch 30 Minuten
4	22.04.2021	Professioneller American Football Spieler	Stephon Tuitt	Videokonferenz 32 Minuten
5	27.04.2021	Professioneller Fussballtrainer	Martin Andermatt	Videokonferenz 45 Minuten
6	28.04.2021	Neuropsychologe und kognitiver Neurowissenschaftler	Prof. Dr. Lutz Jäncke	Videokonferenz 42 Minuten
7	03.05.2021	CEO, UMB	Matthias Keller	Videokonferenz 26 Minuten

Tabelle 3: Interviewverzeichnis

Anhang

Anhang A: Leitfaden der Experteninterviews

Anhang B: Beispiel – Interviewanfrage

Anhang C: Transkripte der Experteninterviews

Anhang D: Vorstellung des Kategorienkatalogs

Anhang E: Beispiele – Trainingsplan Muster

Anhang A: Leitfaden der Experteninterviews

Interview Leitfaden

Datum und Ort des Interviews:

Interviewpartner/in:

Funktion:

Hintergrundinformation zur Person:

.....

.....

.....

Einführung

- Begrüssung (inkl. Smalltalk, um entspannte Atmosphäre zu fördern) und Danksagung
- Kurze Einführung zur Arbeit, meinem Vorgehen und dem Ziel der Experteninterviews
- Forschungsfrage: *Welche Rolle übernimmt das Prinzip «Stärken stärken» in der Förderung von Mitarbeitenden und wie kann es von Führungskräften in Unternehmen konkret angewendet werden?*
- Ton/Videoaufnahme starten und darauf verweisen, dass die Aufnahme ausschliesslich zu Transkriptionszwecken verwendet wird.
- Gleichzeitig mit dem Einverständnis zur Aufnahme, auch den Wunsch über eine allfällige Anonymität in der Arbeit klären.

Themenblock 1: Persönlicher Stärkenfokus

- Stärken ausbauen oder Schwächen abbauen – haben Sie dazu eine klare Priorität und können Sie diese bitte kurz begründen?
- In wiefern kommt das Prinzip «Stärken stärken» in Ihrem persönlichen Alltag zur Anwendung?

Themenblock 2: Förderung von individuellen Stärken bei der Arbeit

- Welche Rolle spielt die Entwicklung von persönlichen Stärken Ihrer Meinung nach generell bei der Arbeit?
- Wenn es um die Förderung von Mitarbeitenden geht, welche Rolle übernimmt die Führungskraft Ihres Erachtens? (allenfalls ergänzend fragen: Wie viel sollte aus Eigeninitiative der Mitarbeitenden geschehen?)
- Spitzensportler und Spitzensportlerinnen trainieren täglich und feilen über Jahre hinweg nach klaren Plänen an ihren Talenten (allenfalls Beispiel von Ronaldo als Erläuterung), um dann in Wettkampfsituationen bestmöglich abliefern zu können. Im High Performance Bereich der Wirtschaft ist der Ernstkampf eigentlich alltäglich und im Vordergrund – es besteht also eher ein Missverhältnis zwischen Training und Wettkampf... Wie sehen Sie dieses Phänomen und können sie es vielleicht aus eigener Erfahrung erklären?

Themenblock 3: Konkrete Umsetzung des Prinzips «Stärken stärken» im Führungsbereich

- Was wären Ihre konkreten Inputs, um das Prinzip «Stärken stärken» im Arbeitsalltag konsequent anzuwenden?
- Was sind Ihres Erachtens die grössten Hindernisse bei der Umsetzung?
- Denken Sie es wäre sinnvoll in Feedbackgesprächen spezifisch auf die persönliche Entwicklung individueller Stärken einzugehen? Bitte begründen Sie ihre Meinung
- Gibt es Menschen, die schlichtweg keine Förderung wollen? Wie geht man mit diesen Mitarbeitenden um?

Abschluss

- Möchten Sie etwas ergänzen, was Ihnen noch wichtig ist?
- Information über weiteres Vorgehen (notieren, falls eine Einsicht in die Arbeit gewünscht wird)
- Wertschätzung und Danksagung

Abbildung 10: Leitfaden der Experteninterviews

Anhang B: Beispiel – Interviewanfrage

Von: Mattli, Joel <joel.mattli@student.unisg.ch>

Gesendet: Mittwoch, 31. März 2021 17:34

An: Wetzel Jörg [REDACTED]

Betreff: Interviewanfrage als Experte

Sehr geehrter Herr Wetzel

Mein Name ist Joel Mattli, ich bin 26 Jahre alt und studiere Unternehmensführung an der Universität St. Gallen. Ich arbeite zur Zeit an meiner Masterarbeit, wobei die Rolle sowie die Anwendung des Prinzips «Stärken stärken» in der Mitarbeiterförderung untersucht werden soll. Als passionierter Sportler und Ninja Warrior Athlet war für mich von Beginn an klar, dass ich dabei Erkenntnisse aus dem Sport in meine Arbeit integrieren möchte. Wie ich von Ihrer Webseite sowie Ihren bemerkenswerten Erfolgen vernehmen konnte, verkörpern auch Sie Sport als eine Art Lebensphilosophie.

Es wäre mir eine grosse Ehre, Sie für ein halbstündiges Interviewgespräch motivieren zu können. Das Ziel meiner Arbeit ist es, Führungskräften eine Art Trainingsvorlage, also konkrete Empfehlungen für Anwendungsmöglichkeiten der stärkenbasierten Entwicklung, präsentieren zu können. Dr. Eckart von Hirschhausen, einer der erfolgreichsten Autoren im deutschsprachigen Raum, hat einmal sehr schön gesagt: «Verbessert man seine Schwächen, wird man maximal mittelmäßig. Stärkt man seine Stärken, wird man einzigartig.» Diese Einzigartigkeit ist meines Erachtens bei Weitem nicht nur im Spitzensport möglich und sollte im alltäglichen Arbeitsalltag gefördert werden.

Anhand qualitativer Interviews mit Experten aus verschiedensten Disziplinen, erhoffe ich mir, mein derzeitiges Wissen aus Theorie und Erfahrung mit weiteren Inputs ergänzen zu können.

Ich bin überzeugt, dass Sie mir bei diesem Vorhaben eine sehr wertvolle Unterstützung wären und würde mich dementsprechend äussert über eine positive Rückmeldung freuen!

Falls Sie sich bereit erklären würden, wäre ich froh über einen Terminvorschlag zwischen dem 6. und 21. April. Das Interview wäre via Zoom geplant und würde ausschliesslich für die folgende Transkription aufgenommen werden.

Ich freue mich von Ihnen zu hören und wünsche Ihnen ein wunderschönes Osterwochenende 😊

Herzlichen Dank und freundliche Grüsse

Joel Mattli

Abbildung 11: Beispiel Interviewanfrage

Anhang C: Transkripte der Experteninterviews

C1: Interview mit Jörg Wetzel

Persönliche Perspektive

Es gab bei mir verschiedene Phasen im Leben, wo sich mein Fokus je nach Situation veränderte. Wenn wir den Zehnkämpfer betrachten, also im Speerwerfen ist er schlecht und im 1500 Meter ist er sehr gut sowie in allen Laufdisziplinen. Und dann muss man das berechnen, ich habe das im Fünfkampf auch berechnet und dann bemerkt, nein, das bringt nichts. Ich muss damit ich eine Minute schneller bin auf 8km, muss ich pro Woche neben bereits jetzt schon 7-10 Lauftrainings nochmals 5 mehr machen. Und weil ich nicht der Läufer Typ bin, sondern eher der kraftorientierte Typ, hat man gemerkt, dass diese eine Minute umgerechnet vielleicht 120 Punkte geben würde, deshalb macht es mehr Sinn beim Weitwurf, auf der Hindernisbahn und beim Schiessen, wo man im Liegen Punkte holen kann, was meine Stärke war, da auszubauen. Vielleicht verliere ich so nochmals 20 Sekunden im Laufen, weil ich noch etwas schwerer, muskulöser werde, aber habe auf Grund von eigenen Berechnungen dann geschaut, welcher Athlet sich durchsetzt. Was dabei übrigens noch spannend war, ich hatte wirklich Studien gemacht mit Chinesen, mit Brasilianern, mit allen und dann war es leider so, dass sich bei diesen fünf Disziplinen, die letzte war ja der 8 Kilometer Lauf und diese Disziplin hatte auf das Gesamtergebnis eine Auswirkung, einen Effekt von 36%. Und nicht 20%! Schwimmen 15%, Schiessen 13% und dann musste man das relativieren. Ich merkte also, man wird international nie Weltmeister werden, wenn man kein Topläufer ist. Also das heisst, man kann es nicht generell betrachten und muss es pro Disziplin, pro Führungsbereich und so muss man das analysieren. Welche Fähigkeiten sind gefragt? Per se einfach mal zu sagen, du musst Stärken stärken oder Schwächen ausmerzen, das kommt auf die Zielsetzung an und auf das Umfeld, also das Umwelt-Anlage Model, welches man berücksichtigen muss.

Und bei mir hat das eben in Phasen stattgefunden. Zuerst habe ich persönlich zu Beginn mehrheitlich defizitorientiert gearbeitet bei mir selbst als Athlet, habe mich dann aber durch das trainieren von Athleten im Nationalkader und als Psycholog auch mehr mit positiver Psychologie befasst. Also erst nach meinem Studium, Seligman und so, und eher eine Ablehnung empfunden am Anfang. Mittlerweile habe ich mich zweifach psychotherapeutisch weitergebildet, bin aber nicht eidgenössisch anerkannter Psychotherapeut, weil ich noch ein Jahr in einer Klinik arbeiten müsste, also ich sag das nur, dass sie mich nicht als Psychotherapeuten erwähnen aber ich bin in diesem Bereich sehr gut ausgebildet und habe es gemacht, damit ich weiterkommen. Und durch das bin ich dann wieder auf den Plan gekommen und inklusive mit der Jahrtausendwende, Spitzer und Co, was Neuropsychologie anbelangt und auch Neurobiologie, wo man klar sagen kann, das Positive Denken ist nicht wie in den 70er Jahren Hausfrauenangelegenheit, wo man einfach macht, weil es guttun könnte, ähnlich wie eine Massage oder Lymphdrainage, sondern man kann es klar belegen, das sind neuronale Bahnungen und die prägen uns. Es würde uns übrigens sehr helfen bei all diesen Volkskrankheiten Nummer eins oder zwei, Depressionen, leichte Depressionen, Verstimmungen zu beheben, indem man viel früher Psychologen einsetzen würde oder psychologisch arbeiten, indem man eben positiv denkt und positiv psychologisch unterwegs ist. Und dabei bin ich klar viel mehr auf diese Schiene geraten, also dieses positiv Psychologische.

Mir persönlich ist vor allem Wohlbefinden relativ wichtig und ich habe verschiedene Wege um mein Wohlbefinden auszuleben. Hier spricht ja auch die positive Psychologie davon, wie kann ich Sinn finden in meinem Leben, oder was führt zu Lebenszufriedenheit? Und davon hat ja Seligman auch erzählt, life of meaning, life of engagement sollte in einer guten Balance stattfinden. Und wenn ich mit Führungskräften arbeite, stelle ich oft fest, dass dann nur noch life of engagement zählt und die nichts mehr mit Meaning, Sense und Pleasure machen. Und da gilt es eine Balance zu halten. Ich habe auf Grund von

persönlichen Erlebnissen auch stark dieses Leistungsmotiv heruntergefahren und bin mehr mit Ruhe und Gelassenheit vorgegangen, obwohl ich eher nicht der Typ dazu bin, der so geboren ist mit einem guten Grad Aktiviertheit, und dort, glaube ich, auch mit meinen Stärken arbeite. Also wenn ich es beruflich anschau, ist es ganz klar so, ich gehe nicht arbeitsbetriebspsychologisch, wenn ich mit Führungskräften arbeite. Ich mache es sehr pragmatisch, sehr intuitiv aus dem Bauch heraus und werde dabei eher wieder Gigerenzer und co. Und sicher evidence-based gewisse Sachen, bei Führungskräften muss man das so aufzeigen, doch meine Stärke ist die Leute zu bewegen, mit den Leuten lachen, Spass haben und durch das Wohlbefinden generieren und ihnen aufzeigen, dass nicht alles so wichtig ist.

Und das Gespür dafür kommt durch die Arbeit, denn die Literatur und Wissenschaft hinkt etwa zehn Jahre hinterher. Ich habe in Magglingen noch einen Fuss drinnen, eine Absolventin da hat vier Jahre Fussball studiert und alle Positionen analysiert und eine der Hauptaussagen war, dass die Aussenläufer, also die Aussenverteidiger die längsten Laufwege haben, also nicht die ausgeprägtesten Sprinter sein, sondern eher Widerstandsfähigkeit haben müssen, wobei die Mittelfeldspieler hingegen genau sehr viel Explosivkraft brauchen, weil die vor allem Sprints machen müssen von einem bis fünf Meter. Aber ich meine, das wussten wir doch davor auch schon, oder? Als ich beim FC Freiburg gespielt habe, Inter A1, da wussten wir das auch, oder.

Ich bin schon ein Fan von evidence-based Methoden, aber denke ganz klar, in erster Linie ist das Erfahrungswissen viel wichtiger. Und wenn ich das anschau an Olympischen Spielen, dann gibt es gewisse Komponenten. Also ich habe mal sieben Komponenten aufgestellt, so Winner Thesen. Auf eine These möchte ich spezifisch eingehen und zwar eine gewisse Schwere wegnehmen und diese ersetzen mit Leichtigkeit! Also alle diese die so schwer auch führen und machen, und so kontrolliert, und keine Autonomie geben und alles so wichtig finden, das wird unerträglich schwer. Und da sollte man die Leichtigkeit und Humor als riesige Ressource anerkennen. Humor, nota bene, ist ja, wenn man schaut, was macht Sinn, was sind die wichtigsten Motive, dann ist das auch in der Forschung von Seligman und Badersen, von 20 und mehr Motiven ist das auf der Stelle Nummer 5 oder 6. Wenn man ein Stelleninserat anschaut, Beziehungsplattformen, was ist die Qualität, welche bei einem Mann am meisten gefragt wird: humorvoll. Nicht irgendwie erfolgreicher, geiler Typ, sondern humorvoll. Und ich merke auch persönlich, wenn ich schwer werde in meinen Gedanken, in meinem Gang, in meinen Widerständen, innerlich und äusserlich, dann wird alles so unglaublich harzig. Und ich meine der Humor und die Leichtigkeit sind das Öl im Getriebe, das einfach alles viel einfacher macht!

Förderung von individuellen Stärken bei der Arbeit

Grösse ist es, wenn man sich selbst zurücknehmen kann und nicht narzisstisch orientiert ist und zu stark egomanisch führt und auch nicht zu autoritär-direktiv ist, das ist eben im Sport oftmals der Fall, deshalb funktioniert es dann nicht. Und man darf keine Angst haben, dass irgendwie ein anderer einem den Platz wegnehmen könnte, sondern in einer völligen Selbstverständlichkeit und mit hohem Selbstvertrauen führt. Im Sinne von die anderen wirklich fördern und entwickeln lassen, was dazu führt, dass man eigentlich von aussen das noch ein wenig beobachten muss, aber gar nicht so viel machen. Aber mit den Führungskräften, mit welchen ich zusammenarbeite, ist es meistens so, dass sie auf Grund ihrer Rolle als Macher und Umsetzer, ja in eine Führungsposition gekommen sind. Jetzt ist die grosse Schwierigkeit, diese blöde Macherrolle irgendwie wegzubekommen, oder diese Macherrolle anders zu interpretieren, also machen im Sinn von andere entwickeln und führen. Aber sie können oft nicht führen, weil sie das Gefühl haben sie müssen alles umsetzen und alles unter Kontrolle haben und da kommt ein bisschen das Flaschenhalsprinzip. Das ist natürlich ein Prozess, der ein wenig widersprüchlich ist in der Entwicklung einer Führungskraft, aber ganz klar gilt, Freiheiten geben, Vertrauen geben, Autonomie geben. Aber wissen sie, es ist natürlich so, von zehn werden das einer oder zwei ausnützen,

aber das darf keine Rolle spielen. Wenn ich dann eben genau auf diese Individuen schaue und wieder mit Reglementierungen komme, verpulvere ich auf Grund dieser Einzelnen Energie und bestrafe alle anderen gleichzeitig auch. Also von dem her wäre es besser, dies in einem one-to-one zu klären, aber nicht zu reglementieren, denn das engt uns viel zu fest ein. Wenn ich mit Banken zusammenarbeite, da sehe ich oft nur noch eine Angsthaltung. Auf Grund von all den Kontrollen, Compliance, ich darf kein Geschenk mehr annehmen, das mehr als 30 Franken wert ist und ohje, dürfen wir das denn? Es geht einfach nur ums Absichern und dabei denkt niemand mehr. Da ist keiner mehr innovativ, da ist keiner mehr bei seinen Stärken, da ist man nur noch bei seiner Angst. Man verwaltet dann eigentlich seinen Job nur noch und ist ein Angsthase. Und es kommt noch bitterer, denn genau so funktioniert unser Schulsystem eigentlich. Nach wie vor, Primarschule und und und also Fehlerkultur, Angsthaltung, ruhig setzen. Das merke ich als Psychologe schon lange, man muss die wilden Typen gerne haben, weil die Wirtschaft, die will flexible, agile Leute, die innovativ sind und welche Muster brechen. Ja, aber sorry, wenn ich 30 Jahre lang immer auf den Deckel bekommen habe, du sollst ruhig sitzen, du musst brav sein, du musst genau die Aufgabe machen, welche ich Dir sage, und das musst du lernen und darfst nicht irgendwie eine Oppositionsmeinung einbringen, dann wird das schwierig. Also das müssten wir fördern. Und dann komme ich genau zu dem, also eine Stärke ist im Spitzensport, dass Leute auch Musterbrecher sind! Es gibt Beispiele, das entspricht total nicht all den Lehrbüchern aus der Biomechanik, aus der Biologie und so, wo man sagt, geht gar nicht. Ich kann Beispiele geben. Ich kenne eine Schützin, die beachtet ihre Stärken, ihr Wohlbefinden, und trainiert vor allem qualitativ hochstehend. Und das ist entscheidend, dass wenn ich arbeite, wenn ich trainiere, dass ich dann Wettkampfspezifität einbringe, qualitativ hochstehendes Niveau einbringe und nicht einfach trainiere, damit ich trainiert habe. Also es gibt diejenigen die trainieren, damit sie trainiert haben. Dann gibt es die, die trainieren, damit sie besser werden und es gibt die, die trainieren, damit sie gewinnen. Das sind drei verschiedene Levels. Und dann könnte man die Mitarbeiter fragen, für was arbeitet ihr? Arbeitet ihr, damit ihr gearbeitet habt? Oder arbeitet ihr, damit wir etwas entwickelt? Oder arbeitet ihr, damit wir die Besten werden da? Und dann kommt die Selbstkonkordanz (*Selbstkonkordanz wird definiert als das Ausmaß, in dem Ziele den authentischen Interessen und Werten einer Person entsprechen*) und die intrinsische Motivation, die entscheidend ist als psychologischer Effekt, damit die Leute mit an Board sind.

In der Wirtschaft hat man natürlich nicht ganz so oft diesen Zeitpunkt X auf den man hinarbeitet. Klar, man hat Speeches, oder Verhandlungen etc. Es ist sicher ein wenig anders, aber High Performer sein im Spitzensport und in der Wirtschaft hat mit den gleichen Faktoren zu tun, wie dass ich im richtigen Moment die richtige Rolle einnehme, dass ich mich fokussiere, dass ich aus dem guten Erholungsmanagement komme, aus der Kraft komme, dass ich positiv bleibe, dass ich flexibel und agil bin, dass ich mich auch aus Distanz wahrnehme und achtsam wahrnehme und dass ich mich aber auch durchsetze im richtigen Moment, und da habe ich diese sieben Winner Thesen aufgezählt. Die kann man wirklich eins zu eins übernehmen. Das Problem ist einfach, oder der Unterschied ist, wenn der Sportler das nicht einhält, oder, das System von Belastung – Entlastung – Belastung – Entlastung, was passiert dann? Wenn man einfach wie so oft in der Wirtschaft belastet, belastet, belastet, sie wissen es selbst oder? Es beginnt mit kleinen Verletzungen, mit Erkältungen und dann wird man automatisch ausgebremst und muss herunterfahren, und dann kommt evtl. etwas Grösseres eine Zerrung, dann evtl. ein Ermüdungsbruch. In vielen Sportarten mache ich eine Dummheit, wo ich im Nachhinein denke, wie dumm das war mit einer Hirnerschütterung oder einem Kreuzbandriss. Und dann gibt es einfach mal einen Monat oder mehrere Monate Pause. Weil das körperliche System und die Intuition, muss ich sagen, gibt das fast ein wenig vor und sagt, so funktioniert das nicht. Und in der Wirtschaft ist es halt so, dass ich trotzdem noch länger weitermachen kann. Mir schmerzt der Rücken, ich kann weitermachen, ich fühle mich müde, ich kann weitermachen, über Monate bin ich demotiviert, an alle diese Onlinesitzungen regen mich auf, ich kann weitermachen, oder, bis die Leute dann wirklich aussteigen

und dann in eine Erschöpfungsdepression geraten und nicht mehr in die MIGROS einkaufen gehen können, oder siehe da, Top-Führungskräfte sich umbringen, weil sie keine Self-compassion mehr verspüren und sich nicht um sich selbst kümmern. Und da sollte man früher schon vom Sport lernen. Sich vielleicht eher etwas wettkampfspezifischer, wettkampforientiert, zum Beispiel, durch die Sitzung powern mit Zielen und sagen wir machen die Sitzung jetzt nicht 4 Stunden, sondern genau eine Stunde und fertig. Und dann einigen wir uns wir powern durch und das ist unser Ziel und dann sind alle voll da und nicht jeder, oder, jetzt geht das los, mit jeder mag nicht mehr und danach ist man entscheidungsunfreudig und es wird ein wenig den Ball jedem zugespült, weil niemand mehr wirklich mag und jeder in diesen Bildschirm schaut und keiner wirklich dabei ist. Das ist nicht effizient, und deshalb meine ich mit qualitativ hochstehend trainieren auch Sitzungen zu machen, sich Ziele zu setzen, eine Stunde durchzupowern und dann aber wieder sagen Stopp, abschalten, eine halbe Stunde Pause. Im besten Fall an die frische Luft, ein paar Übungen machen, ein Kreuzworträtsel lösen, aus dem Fenster schauen und nichts machen. Also dieses Zusammenspiel ist sehr wichtig und hocheffizient.

Wir wissen aus der Psychologie, wie viele Stunden kann sich ein Mensch konzentrieren pro Tag? Etwa vier bis sechs, aber auch nur mit Pausen dazwischen. Nach jeder halben Stunde macht er fünf Minuten Pause und nach einer Stunde macht er eine mittlere Pause bis acht Minuten und nach eineinhalb Stunden muss er mindestens eine halbe Stunde Pause machen. Versuchen Sie das mal beim Lernen. Genau diesen Rhythmus einzuhalten. Also ich kann 30 Minuten lernen, dann gibt es 3-5 Minuten kurz Pause, lerne nochmals 30 Minuten und dann mache ich eine mittlere Pause 5-8 Minuten und dann mach ich nochmals 30 Minuten, dann bin ich bei eineinhalb Stunden und dann muss ich eine halbe Stunde Pause einlegen. Das mache ich zwei Mal, dann habe ich drei Stunden effizient gelernt und dann muss ich eine lange Pause machen von zwei Stunden. Und das mache ich zweimal am Tag und ihr seid effizienter als wenn ihr von früh bis spät in der Bibliothek sitzt. Dazwischen können sie joggen gehen, Rumpfkraft trainieren und noch ein paar Parcours machen oder noch dick essen gehen über den Mittag oder mit Freunden spazieren gehen.

Konkrete Umsetzung des Prinzips «Stärken stärken» im Führungsbereich

Es gibt zwei Wege um die Effizienz zu steigern und Stärken auszubauen. Das ist einerseits Qualität steigern, wie ich erwähnt habe und sich dabei wirklich Ziele setzen und stärkenorientiert reagieren und die Sitzung durchjagen und was auch immer. Das ist das einte. Wir reden im Sport von wettkampforientiertem Training und qualitativ hochstehenden Einheiten. Das ist das, also Cologna und etc. oder jetzt auch im Marathon, die Leute, die das unter zwei Stunden rennen, das ist der Trend. Der Trend auch in Magglingen sind die HIIT Trainingseinheiten und das bipolare Training. Also entweder total langsam oder Vollgas Intervall Vollspeer. Und das würde ich 1 zu 1 übernehmen für in der Wirtschaft. Entweder ein bisschen Mails abarbeiten und einen Spaziergang machen und sonst nicht viel oder noch ein Telefonat führen, also wenn ich doch jetzt ein one-to-one Meeting habe, dann kann ich doch auf einen Spaziergang gehen 45 Minuten und danach wieder High Intensity, irgendwie eine Verwaltungsratssitzung, die ich vorbereitet habe und dann tack, tack, tack das durchpowere. Das ist das einte, die Qualität. Und das zweite ist die Quantität. Wer besser ist, hat einfach auch mehr trainiert. Es gibt nicht einfach nur Stärken. Diese Stärken haben sich ergeben auf Grund von Quantität in erster Linie. Wolfgang Amadeus Mozart hat als Sechsjähriger so gut gespielt wie die hochgepriesenen Zehn- und Elfjährigen. Aber nicht, weil es Talent war, dieses Unwort Talent, oder er die Stärke gehabt hätte, nein, er hatte als Sechsjähriger genau gleich viele Musik und Klavierstunden schon gehabt wie die Zehn- und Elfjährigen. Diego Armando Maradona, der war nicht auf Grund von seinem Talent besser, also für mich ist und bleibt das der beste Fussballer, aber das ist vermutlich auch generationenbedingt. Aber wenn wir jetzt darüber nachdenken, bei den Boca Juniors hatte er jeweils fünf Mal in der Woche trainiert und alle anderen auch, also sagen wir fünf Mal zwei Stunden das sind zehn Stunden und die

anderen sind danach in die Schule oder nach Hause gegangen und was hat er gemacht, er ist nach Hause gegangen, hat etwas getrunken und dann weitere sechs Stunden Fussball gespielt im Hof. Er hatte ja eine Hütte ohne Lichteinfall, ohne Fenster, und dann war er immer draussen am Fussball spielen. So hatte er also nochmals fünf Mal sechs Stunden, man rechne, sind 30 Stunden plus die zehn Stunden, der hatte vier Mal mehr trainiert, jahrelang. Der ist länger geblieben, hat gedribbelt und gemacht und dann kommt die Freude auch an dem Ganzen und das meine ich mit Quantität. Ein hervorragendes Buch dazu ist von Matthes Sade Was ist schon Talent? Kennen sie das? Damit man nicht einfach so sagt, das ist ein Talent. Das ist ein Unwort, Talent, und das würde bedeuten, ich müsse die Mitarbeiter nicht mehr fördern, weil er ein Talent ist. Das würde für den Mitarbeitenden bedeuten, dass er oder sie dies auch aufzeigen müssen, weil sie ja quasi als Talent abgestempelt werden und so weniger machen müssen, um gleich viel zu leisten. Und das funktioniert nicht. Und das finde ich einen wichtigen Umstand.

Man muss einfach sehen, was ich eingangs erwähnt habe, man muss überlegen, was ist das Ergebnis, was braucht es? Was ist das Produkt von dem Ganzen? Und dann hat man vielleicht die falschen Leute oder an falschen Positionen, dann muss man die auswechseln, wenn sie die Qualitäten nicht haben. Ich spreche dabei immer ein wenig von tiefer, mittlerer und hoher Ausprägung von einer Eigenschaft. Wenn sie tief ist, dann muss man nichts versuchen, dann sollte man es lassen. Da bringen wir nichts wirklich zu Stande. Wenn es mittel ausgeprägt ist, dann ist es förderungswürdig. Das ist meine Erfahrung. Und hoch ausgeprägt ist natürlich gut und das sollte man eben nicht nur erhalten, sondern weiter ausbauen. Also wenn man ein hohes Niveau in etwas erreicht, dann teile ich die Meinung, dass man diese Stärken nicht nur verwalten sollte, sondern wirklich weiterentwickeln sollte, weil genau dann werden wir Musterbrecher und dann kann es auch ins Niveau der Genialität übergehen. Und das geht vorher nicht! Und sonst findet man sich in einem guten Durchschnitt, man versucht dann sich sozial ein bisschen «einzumitten» da. Das ist so ein wenig das Schweizerphänomen, ja nicht zu fest beginnen aufzufallen. Das müssen wir aus den Köpfen der Spitzensportler herausbringen! Das beginnt ja schon, wenn man nach den Visionen fragt, und dann kommt oft sowas wie: Ja, wäre schon mal gut...vielleicht mal ins Ausland, und dann muss man denen richtig alles aus der Nase herausziehen, dass sie mal sagen, ich will Olympiasieger, Weltrekordhalter etc. werden. Eine Geschichte hierzu. Ich habe einen Schütz auf internationalem Niveau betreut und vor ca. 16 Monaten etwa haben wir uns über Motivationen, Zielsetzungen und so erhalten und dann sind wir auf Visionen gekommen im Gespräch und, das ist eigentlich eine Stärkenorientierung. Dann hat er gesagt, eigentlich möchte ich schon einmal – also die Vision ist einen Weltrekord zu schießen, das ist eigentlich unmöglich, aber doch, das ist eine Vision von mir, ich möchte mal Weltrekord schießen und Olympiamedaille erhalten. Sechs Monate später hat er Weltrekord geschossen und ist noch immer amtierender Weltrekordhalter und ich behaupte nur auf Grund dieser mentalen, neuropsychologischen Geschichte, dass wir diese Bahnungen irgendwie da schon freigeschaltet haben, also er sich damit erlaubt hat, den Weg zu bauen, ich schieße Weltrekord. Und das kommt oft vor im Schiessen, dass jemand auf Weltrekordkurs ist, aber jetzt hat er noch zehn Schüsse und der Rekord ist schon super nahe und er nimmt das wahr, dann macht es Schwups, und sie halten es nicht aus, wenn es kein innerer Plan ist. Und das dann wirklich zu nutzen, das geht ein wenig in diese Richtung, deshalb kam mir die Geschichte gerade in den Sinn.

Ich möchte noch einen Gedanken loswerden, so ein wenig bezüglich Stärkenorientierung. Also Stärkenorientierung absolut, immer mehr, unbedingt, aber das hat sehr viel mit Mindset zu tun überall. In der Wirtschaft bei Führungskräften, mit Spitzensportler, man muss reframe und einfach schauen, dass man den circle of concern aufgibt und einfach mal kontrollierte Gedanken einsetzt. Dazu gehören zwei Sachen. Das eine ist, das Denken geschieht automatisch und dann muss ich damit umgehen können und sagen, Stopp, aber dann brauche ich eine Variante, die mir sagt, ich gehe weiter, ich weiss, ich kann das, ich übernehme die volle Verantwortung oder was es auch immer ist. Man muss ein Gedankenset erstellen und dies trainieren, trainieren, trainieren, also eben das ist ja neuropsychologisch

begründet und nachvollziehbar, dass dies ein Effekt hat. Es geht mir besser, ich bin leistungsfähiger, ich werde besser, werde stärker. Und ganz wichtig ist aber, wenn ich das aus psychologisch-psychotherapeutischer Sicht betrachte, wir dürfen die Leute dabei aber nicht erdrücken ab unserer genialen Positivität und ausschliesslicher Stärkenarbeit. Es braucht Katharsis (*das Sich befreien von psychischen Konflikten und inneren Spannungen durch emotionales Abreagieren*). Es braucht die Problembewältigung und Problemaktualisierung, das sind die Wirkfaktoren Therapie von Grawe, nota bene, und es braucht die Zeit, in der man auch einmal alles was Scheisse läuft auf den Tisch legt. Das ist eben die Problemaktualisierung. Es gibt ja bei High Performern viel auch Angst, und dann muss man die Angst anschauen. Man kann nicht einfach positiv psychologisch sagen jetzt ist sie hier die Angst und wir überdecken sie mit Positivität und Stärken und allem. Im Moment, wo dann der Druck steigt, der Stress steigt, das Niveau steigt und, im Sport gesprochen, sind sie dann am Start und kurz vor den Olympischen Spielen und dann macht es Tack und alles ist wieder da. Dann bricht das alles auf und es reicht nicht mehr und genau deshalb braucht es das, damit ich das dann wegstecken kann, man muss es bearbeiten. Das heisst Problemtalk – Solutiontalk – Problemtalk – Solutiontalk. Das finde ich ganz wichtig! Sonst entsteht so eine übertriebene Form von pseudoorientierter Zuversicht und Positivität und das ist nicht die Lösung. Also sie merken dann, die Leute fühlen sich auch nicht ernst genommen, ob Führungskräfte, Olympiasportler, wenn alle rundherum dann sagen, ja es kommt dann schon gut, und ja das wird super, und wie fühlst du dich denn. Dazu hat mir ein bekannter Olympiasportler gesagt vor Ort, mir als Olympiapsychologe, Ich habe die Schnauze voll von diesem heile Welt Spiel, ich bin unter Druck, alle Leute schauen mir zu, ich kann nur verlieren, die Erwartungen sind hoch und es kackt mich an, diese Angst. Am liebsten würde ich wieder nach Hause gehen zu meiner Familie. Und das gehört auch dazu, das müssen wir einfach auch berücksichtigen und betrachten. Nicht dass wir in dieser Mitleidsrolle verharren, sondern wieder zurückgehen und sagen, wie gehe ich jetzt damit um, oder, und dann nächste Ressourcen aktivieren kann, die Motivation dazu klärt und zielorientiert, ressourcengeklärt wieder auf den Weg kommt und stärkenorientiert ist.

Es gibt durchaus Leute, die wollen nicht gefördert werden und das sind dann die Leute, die ich schlussendlich delegieren muss. Aber ganz klar, das ist ja auch eine Form von Leben, also einen Sinn vom Leben, es müssen ja nicht alle nur leisten und Top Führungskräfte werden. Also es darf auch hedonistisch Sichtweisen (*an momentanen sinnlichen Genüssen orientierte egoistische Lebenseinstellung bezeichnet*) geben. Aber wenn ich jetzt einen High Performer suche, der mehr arbeiten will, falls ich das sinnvoll finden würde, das wäre dann wieder eine andere Frage. Dann muss ich sagen, es braucht einfach ein gutes Zusammenspiel von allem. Ich habe mit einem CEO einer Firma kürzlich darüber gesprochen und dann von diesen sogenannten «Stinkfischen» gesprochen, die es in manchen Teams gibt. Es ist so, solange ein Stinkfisch noch Tore schießt, als Metapher gesehen, ist es okay, aber falls dies nicht mehr der Fall ist, müssen wir ihn oder sie auswechseln, das ist so. Und es darf auch nicht zu viel von diesen Stinkfischen geben in einem Team. Es ist gut, wenn man ein Kritiker hat, oder die sogenannten S-S-S, jetzt kommt die Auflösung von den S-S-S, eins meiner Lieblingsworte, das sind die Schwachstellerschnüffler. Die braucht es auch und die braucht es auch in mir, in meinem inneren Team (zeigt auf seinen Kopf), aber nicht dann, wenn ich performe! Dann nicht! Dann muss etwas anderes hervortreten und das muss eine Bank nach hinten gestellt werden. Und das ist ein spannendes Bild, welches man mitnehmen kann. Dann ist es jedoch auch noch ein wenig generationenbedingt, also Generation Y, die wollen in die Ferien gehen, wollen Mitspracherecht, wollen Verantwortung übernehmen, aber dann trotzdem nicht den Kopf hinhalten müssen. Und das ist ein bisschen ein anderer Typus und die Generation X, die heute oft in der Führungsetage ist, muss lernen, diese Generation Y an Bord zu holen, weil der Typ der Generation Y motiviert sich nur über das Leistungsmotiv, und das finde ich gut. Sie opfern sich auf und sie waren intelligent genug, um bei ihren Eltern zu merken, das kann doch nicht sein, 60-80 Stunden zu arbeiten, nicht wertgeschätzt zu werden und irgendwie nichts mehr für sich selbst zu haben. Ist eigentlich ein guter Lebensentwurf, wenn man sagt, ich will ein bisschen von Beidem haben.

Da sollte man also diese Generationen Typologien berücksichtigen. Zum anderen aber, psychologisch betrachtet, sind es ja drei Sachen, durch welche Leute sinnstiften und motivieren bei der Arbeit. Das ist das ABC der Motivation, A für Autonomy, B für Belonging und C für Competency. Das heisst, es braucht autonome Freiräume, die Generation Y beispielsweise sehr viel mehr braucht als X. Dann braucht es Belonging. Es macht mir Freude, Spass, es gibt einen Zusammenschluss mit anderen, es läuft etwas und ich bin gerne Teil dieser Gruppe. Und das dritte ist Competency, also das, was ich mache, ist ein wichtiger Beitrag für das Endprodukt und dabei muss ich auch sehen, dass mein Anteil Sinn macht, also sinnstiftende Arbeit ist. Das ist eine sehr wichtige Aufgabe von Führungskräften, dies in ihren Leuten immer wieder auszulösen und ihnen vor Augen zu halten. Dieses Problem haben wir momentan genau bei einer Firma, dass die Mitarbeitenden eigentlich gar nicht wissen, was sie da genau machen. Da muss man ihnen also sagen, schaut, wenn du hier weitermachst dann ist genau dieses Teil wichtig dafür etc. Also man muss den Prozess auch erklären, dass man die Valenz, diese Wertigkeit der eigenen Arbeit besser erkennt. Dann kann man auch viel eher sagen, hey, das muss fertig sein bis dann, und dann ist jemand von der Generation X sowieso dabei und die Generation Y zieht mit, weil sie dieses ABC der Motivation dann auch sehen.

Fast jedes normale HR-Gespräch beginnt ja mit «Was sind denn Ihre Stärken Herr Mattli, wieso sollen sie denn diesen Job erhalten?» Und dann finde ich es wichtig, diese Stärken später im Feedback wieder aufzunehmen und schauen wie kann man diese Stärken zu einer unersetzbaren Eigenschaft unserer Firma machen. Das wäre dann wieder eine tolle Vision, die Mitarbeiter motiviert denke ich. Aber auch das ABC, wie viel Freiheiten kann man geben, was geht nicht, was braucht man und dann noch ein wenig was fehlt denn noch, damit man sich wohler fühlt und Freude und Spass hat und dann auch was brauch ich, um kompetent zu sein. Aber dabei muss man halt ein wenig enger führen und diese Zeit nimmt man sich meistens nicht, weil man lieber wieder ein neues Projekt an Land reisst oder jemanden ausschreibt.

Wenn aber jetzt nochmals eine Ressource erwähnt wird, die die Stärken fördert, ist es genau eben diese Leichtigkeit. Also wenn sie schon ins Feedbackgespräch kommen und dann heisst es gleich, so, Herr Mattli, wir wollen mal diese Stärken anschauen, oder, wir sehen hier die Umsatzzahlen, so und so sind ihre Stärken und so wollen wir den Umsatz steigern, das wirkt dann auch wieder so hölzern. Da beginnt es also schon. Man sollte irgendwie schon den Raum cool gestalten, ein Kaffee machen oder auch mal ein Bier mit dem trinken geht oder auf einen Spaziergang. Man weiss ja aus der Hochbegabten- oder Talentwissenschaft, dass einer der wichtigsten Faktoren ein stimmiges, motivationales Umfeld zum Arbeiten ist. Und das beginnt bei jeder Sitzung bereits, wenn ich reinkomme und irgendeinen Spruch mache und sage, uii, sieht Meier heute schlecht aus, hast du gleich schlecht geschlafen wie ich heute. Oder, wisst ihr was, wir beginnen einfach mal mit einem Kaffee, weil sonst bringt das gar nichts. Dann nimmt man einen Kaffee und investiert diese zehn Minuten, spricht auch Privates an, man ist das schwierig momentan ein Restaurant zu finden, du, deine Tochter, was macht sie jetzt genau und so weiter, vielleicht noch ein Witz erzählen oder etwas, was davor gerade geschehen ist und dann sind alle Leute so ein wenig huuuh (atmet aus), werden die so richtig entspannter. Und dann können wir von Stärken sprechen. Also wir müssen dieses Umfeld schaffen, dass Kommunikationsumfeld, damit das zu dem führt. Ich kann nicht einfach sagen, so jetzt kommen wir zu den Stärken, Herr Mattli hat hier eine saubere Studie gemacht und jetzt bauen wir diese noch aus. Also dort braucht es die Leichtigkeit und auch den Humor und die Leichtigkeitinsel, weil das, schlussendlich, öffnet den Zugang zum grössten Tank der Leistungsfähigkeit und das ist das Unterbewusstsein und die Intuition. Der Ozean der Möglichkeiten und der hier oben (zeigt auf sein Gehirn) ist 5%, der kleine Zwerg da, der Giftzwerg da. Das war mein Schlusswort.

C2: Interview mit Michele Hartgrove

Persönliche Perspektive

I'm all about strengthening strengths. We have three philosophies at Red Bull when it comes to leading yourself and, well, managing yourself and managing others. One is around finding meaning, so what's the why and the impact that you want to have. Freedom and responsibility is the second one, so taking responsibility for something and having the freedom to go about it in a way that uses your strengths and the third one literally is about strengths. The third one is all about how do you figure out what you're naturally good at, how can you put yourself in a position to do more of that, what does your best day look like, how can you have more of them, how can you get better at it. So, one is finding out what your strengths are and two is building on them.

At Red Bull, one of the things that we do when we hire people is that we look for what are they naturally good at. We make them do Wingfinder, so we know where their strengths are, what jobs they might be more naturally suited for. Then when they come into the organisation, they create their goals for the year, what they need to achieve, and those goals should be quite strengths-based. So, for example: I'm really good at influencing others, but I'm not that great with lots of detail and technology, so I'm in a role where I have to influence people a lot and I may have to deal with technology a little bit, but that's not what I spend most of my time doing. Then you create your performance goals which are really around the job that needs to be done, but you can go about it in a way that uses your strengths, right. A lot of other organisations have something called a competency model where they say these ten competencies are really important for you all to perform at your best. So, there might be one around influencing and persuading or selling or being technology savvy and things like this, but that means every single leader needs to get okay at those ten things. However, that's never gonna make anyone exceptional, right. That's gonna make everyone really average. Instead, if we look at what are you naturally talented at, how can we put you in a position to use those natural talents, that is where you're gonna be fantastic, it's gonna come easy to you, you're gonna be excited about doing it because you like to do it. And then, the more you practice the better and better you're gonna get. At Red Bull, we really care about exceptional performance. Like with our athletes, we want them to perform at their best and by focusing on their weakness all the time, they're gonna be miserable – and same at work. I'm not great at processes, so if I had to spend my day process mapping something it would be my worst day ever. So, Red Bull cares for one, not to put me in a role like that, and two, not to make me decent at that. We'll hire someone that naturally thinks that way and gets a kick out of making process maps and loves what they do and then everyone's a winner.

Everyone has performance goals, maybe they have like six to ten goals for the year which are really around their projects or their work. We hire naturally talented people to that role and then, as they grow in the company, they can also grow their role, as well. At Red Bull, our roles are not very small. We can grow them in different directions and maybe we grow them to become even more, I don't know, specialist in one area or we gain responsibilities that make our roles broader. And, basically, we grow our roles in the way in where our strengths are, because I would never pitch an idea for a project to be: I can't wait to map out all the processes in our management. No, I pitched an idea that would be more like: I wanna do general manager development because I think general managers, the guys that run the countries, are so important and they have so much impact on the people. If they are exceptional leaders, then all their people are going to be more engaged, they perform better, they'll develop, they get the coaching they need and they make the business perform even better. So, that's how I got to know Manfred because I created a general manager development program and he managed all the general managers. Our roles get then built around strengths and when we develop, we also have development goals, as well. The difference between the performance goal and the development goal is that a performance goal might be to do general manager development, right, that's what

I need to execute in the next year. But a development goal might be that I need to learn all about the general managers' jobs because I have no idea how to do that as I'm not sitting in one of the markets. I'm sitting in Austria, at headquarters, so I need to understand the business. And so, we have development goals that often line up around our strengths but then we also have wingfinder.com, right. Wingfinder is something we give away for free to help people understand what they're naturally talented at because our mission is to give wings to people and their ideas. And with wingfinder, we literally wanna give wings to people. We want every person out there to know what their strengths are and be able to develop them. It's not like, if I'm creative I'm gonna develop my strength to become even more creative, I might do that and I might look for projects that will help me flex my creativity, so I can build on that because I'm gonna add skills and knowledge, but it's not gonna make me more creative as a person because that's my personality. I'm already creative, I'm just gonna do it more often which means I practice it and I'll probably be better at it but it's not gonna change the way I'm wired because that's hard to do, right, we know that from a neuroscience perspective. However, what I can do is know when my creativity serves me and when creativity gets in my way because all strengths can be overdone, right. You got your strengths on a good day like this and on a bad day like that and if I'm having to do a task where it needs zero creativity and, actually, I just need to execute something because I need to become brilliant at it, and I mean to execute the same thing every week to really perfect it, then my creativity is gonna get in the way. Every time I'm gonna want to do it slightly differently. It's like learning to cook something, for example. My husband is great at barbecuing because that's all he does. He doesn't cook anything else, so he's brilliant at it, but every time I cook, I wanna create something different. So, I don't have no signature dishes as it's always an experimental creation, you never know what you're gonna get. So, I think we can develop our personality traits as well, but it's more about figuring out how do I use that to my best and when does it get in my way.

Förderung von individuellen Stärken bei der Arbeit

It can be different in different companies. At Red Bull, we're really entrepreneurial. We say you as the individuals are responsible and we'll help you along the way. So, managers know how to develop their people, they go to development workshops for how to help their people set development goals, how they know what development is et cetera, et cetera. The manager's role is to help people have the right projects, so they can use their strengths, but as a person, it's up to me to say, well, this is what I'm interested in, this is what I'm good at, I don't wanna do more of that. We have something called a strengths discussion guide which is what we do in addition. Like, wingfinder is awesome because it tells you what your strengths are related to your personality, but what about on the job? So, our strengths discussion guide is something that a manager has with the employee where they talk through what was your best day in the last sixty days, why, what made it so good, what was your worst day, why, what made it so bad, what motivates you, what are you interested in, how did you grow your role et cetera et cetera. In that way, the manager gets to know the person really well and then, they obviously build a relationship and based on that, it helps them also create development goals. For example, someone's project might be to sell a hundred million cans and their negotiation is good, it's one of their strengths, but it could be better. Then, they might create a performance goal around now I want you to negotiate with XYZ other person and I want you to go to this negotiation course and John over there is amazing at negotiating, I want him to be your mentor. And so, John then mentors you on negotiating skills. We really try and we don't necessarily develop a lot of people from a personality standpoint. We normally do it much more related to the role which is you're enjoying this, you're good at it, how can we get you doing any more of it and doing it better.

As a leader you will have an overview. If they've done their wingfinder, then you'll have their wingfinder profiles. Then, you've got the strengths discussion guide that you can have with anyone at any

time. You can make that even a yearly conversation if you want. So, we've got a longer, one hour coaching conversation which is the strengths discussion guide, we've also got a thirty minute coaching conversation called strengths and drivers which managers can have with employees as well. Also, leaders have access to all their performance and development goals. So, pretty much, the managers get all the data that the employee has as well.

And in addition to that, one other thing. We also have an engagement survey that runs once a year and we have eleven questions on there and one of the questions is: Am I coached to my strengths? This way, the employees have to write their managers every year on how well they coach them to their strengths.

Athletes spend all their day training, right, so they're training 80 to 90 percent and then they're actually in the race or whatever it is, in the game, I don't know five, ten percent, you tell me. But in business, they're literally working, performing 95 percent of the time and if they spend four days in training in a year, then they're having a good year. That's one of the things that we open one of our management trainings with which is why they should pay attention. It's like this is your moment right now to train. The nice thing is that they get to, if they make the time, practice these things in their role a lot, but often it's always finding the time, as well. Especially if it's not in their comfort zone or they haven't done it before and work's super busy, how do you find time to implement all of the things that you've learned in a two-day course, for example, that can be hard. One of the things, though, that we should talk about briefly, as well, is like strengthening strengths is great and that's where you should spend your time, right, but at Red Bull we also have a concept called neutralizing weaknesses. You probably know this from your sports, as well. I have no idea about ninja warrior, but let's just say you're a formula one driver, right, and your strength is driving the car. However, your weakness is around being able to work with the pit crew because you don't understand the technology in the car. We know that the best formula one drivers are not only awesome drivers, but they also understand technically what's going on because they have to work with their crew all the time. It felt like this and you did this and I think we need to do that and you have to really dial in the car. So, we don't just say to formula one drivers, oh, just get better at driving, just keep driving more more, more and go faster. No, we also have to expect them to learn their car and learn the technology because otherwise, they're just not gonna perform and it's gonna stop them from winning. We wouldn't expect that driver probably to be the best technician in the world but we would make sure that they got to know the car well enough to be able to talk to the crew so it's not gonna hold them back. So, same with me, right, when I started in my role, I hated to give presentations in public. I hated standing up in front of people. My boss said to me, look at the end of the day, if you wanna grow in this field you're gonna have to learn how to give presentations and hold training programs. Luckily, he worked with me on that and then I got decent at it, but am I gonna be the world's best facilitator? No. Am I never gonna be nervous? No. But, now I can facilitate to Manfred Hückel and his team, for example, which are like the biggest bosses that we have. And it's something that I needed to neutralize that weakness and as you grow in the organisation, the higher you get in terms of leadership levels, the more neutralizing your weaknesses you have to do because leaders need to obviously do a hell of a lot of things and not just do one thing really well.

I agree, unfortunately, most of the time people are looking for weaknesses and that, to me, just stems from the education system. You go to school and you have ten subjects, you get told you're not very good at maths so you come home, hey your parents tell you to get a maths tutor and you're gonna do maths all the time and you're like, oh my god, I hate it, right. Especially if you're a teenager then your life is over. That's just the way we're taught. So, if something is not going well, we're taught to focus on that, but what that does is just making everybody average. At Red Bull, we're the opposite. We focus on your strengths and if something is holding you back then work on it to make it okay, but it only needs to be okay.

Konkrete Umsetzung des Prinzips «Stärken stärken» im Führungsbereich

I think the whole system needs to be around strengths and reinforcing it, right. If you have your people set goals that are, well first of all, if you bring somebody in you need to make sure they've got natural strengths lined up to their role. Then, once they're in the role, you need to give them projects associated with their strengths and help them develop their strengths, so they become stronger. Typically, in business, we have a cycle when someone joins. Let's just say it's a calendar year. In January, they set their performance goals, so they know what to achieve by the end of the year. In February-March, they're already thinking about development goals. So, if I need to run a general manager development this year, then I already need to learn in February what the GM's job is, so I have an understanding of what they need to do. And then, in April-May time, or even before, they could already be having somebody's strengths conversation. However, we always say that it's good to not have a strengths discussion guide until someone's in the role for at least six months because you wanna have a relationship with that person and you want them to tell you honestly what their best day was and their worst day and things like that. So, the most important thing is that you know your people. And then we have the performance review in the middle of the year and we have a section in there that's called hits and misses. That includes what went really well and what can you learn from that or what didn't go so well and how can you learn from that. So, they can talk about as many hits and misses as they like, but like that reinforces it. Well, and then we have engagement once a year, as well. This happens in May where they get rated on that. So, there's all these situations through the year that just continue to bring leaders back to the focus on strength. So, for us it's easy because we kinda automated all of that now to make it so easy that the leader doesn't even need to think about it. But, generally, I think what leaders can do is just get to know their people, know what a good day looks like, know what gives somebody energy versus takes it away, know what people are passionate about. Just watch them, watch their performance, what do they do well at, what are they struggling with and then set them up to do more of the things they're good at.

Some people think look I'm already good at this and there's lots of other things I could be better at. We're so conditioned to look for the things we're not good at and become okay with them that, naturally, you have to break away from that natural default the way you typically are. You've grown up thinking that way, so it requires a mindset shift and that mindset shift needs to be really present in the organisation and all around you. Otherwise, you're not gonna change your behaviour. So, there's that first main issue. The other one, I think, is from a personality perspective. If you take strengths finder, not wingfinder, strength finder is also used by Red Bull but it's not a Red Bull product, it's by Gallup. So, anyway, you answer a survey and there are 34 strengths but you answer it based on this is who I think I am and it gives you the top five. Now my top number one is called winning others over which is woo. And so, what they want you to do is make this strength even stronger but, for me, I'm not that excited. I'm not gonna set myself a goal to become more of an achiever or more of a wooer, or more of a consistent person, for me, that's not attached to something that's tangible enough that I can easily work towards in a work environment. And so, when it comes to personality and strengths, I think just putting yourself in a situation where you're likely to use your strengths at work means you're gonna practice it anyway. But I think that is a stumbling block in terms of so many people did strengths finder at Red Bull and they were like: but now what do I do with it? And they struggle to put that into practice because it's just a personality trait, and it's hard to develop that. Or at least, I mean it's not hard, but it may be confusing. You'd really need to break it down and do some work to think about how am I gonna do that better and how am I gonna learn that.

I think it really depends on the organisation whether you have many people who don't want to be developed. Obviously, we don't have that many of those people at Red Bull but I've worked in organisations where a little bit that is the case. Especially when I was really junior but do they exist? Yes, they exist. There are people who just go to work to go to work and that I think, typically, happens when

you're not passionate about what you do, right. I don't know, you're a student now and I'm not sure if you've had any crappy jobs. I've washed the dishes at a restaurant, I was a waitress, I've worked in a bar, I've worked in a call center and you went to work just to go to work, although the bar was quite fun. But other than that, you're like: Oh, I can't be doing this for the rest of my life, I need to be doing something else. So I think if the work is not lined up to your strengths and it's not something you wanna do, that you're super passionate about, then it's easy not to even wanna develop. Did I wanna be the best bar tender? I wanted to be decent but I didn't care, it wasn't a career for me. I was a student and had to get some money. Did I wanna be the best dish washer? You ask my husband, I'm crappy at washing dishes. So, I think if you never experience what it can be like to work in a role where you really love what you do and you're passionate about it, then it's easy to not care about developing in that role. How do you lead people like that? I think it depends, I think in some organisations that's totally fine, right, you need people that wash the dishes and sometimes if you hire people that are super driven to be the best, then they don't last very long in those positions, normally. And yeah, it helps in business if you have stability if you have the same people in a role for a while because it's just more efficient that way. So, yes, those people exist and in some situations that's totally fine and how you lead them is just help them do a decent job, make sure you manage their performance so that they know how to do what they're doing and that's it.

C3: Interview mit Natascha Badmann

Persönliche Perspektive

Also aus dem Sport habe ich Folgendes gelernt. Ich war nie eine gute Schwimmerin und wusste, wenn ich nun sehr viel Zeit ins Schwimmen investiere, dann werde ich im Schwimmen zwar eine Minute besser, aber wenn ich die gleiche Zeit woanders investiere, ins Radfahren, dann werde ich da fünf Minuten besser. Also was ist das Ziel? Und mein Coach meinte, es ist sinnvoller, wenn wir meine Stärke stärken, weil wir da mit demselben Aufwand mehr rausholen. Je nachdem was das Ziel ist, ist es natürlich richtig die Stärken zu stärken. Klar kann man das nicht eins zu eins einfach so auf alle Lebensbereiche übertragen. Wenn man zum Beispiel in einer Partnerschaft lebt und nie aufräumt, wird der Partner natürlich keine Freude haben, wenn man das nie macht.

Bei mir im Alltag versuchen wir, also ich mit meinem Partner, wir probieren das zu machen, wo wir gut sind und zum Glück ergänzen wir uns dabei sehr gut. Wir haben auch immer gesagt, wenn ich mich für einen Wettkampf vorbereite macht er den Plan und ich habe sein Plan ausgeführt. Ich bin also nicht selbst hingesessen und habe versucht einen Plan zu machen, weil meine Berechnungen und mein Wissen wären nicht gleich gut gewesen und er hätte nicht gleich effizient trainieren können. Das war eine Aufgabenverteilung, die nicht von Beginn an klar war. Als ich angefangen habe mit dem Sport, da war ich auf einem Level, wo sich dies nicht abgezeichnet hatte. Da kam ich zurück vom Radfahren und er war bereits vom Laufen zurückgekommen bei einem Wettkampf, den wir gemeinsam bestritten hatten. Dies hat sich dann jedoch über die Jahre verändert und als es dann soweit kam, dass ich zuerst zurück kam vom Laufen, hatte er gesagt, so jetzt ist es wichtig, dass wir etwas ändern. Es ist wichtig, dass wir die Aufgabenverteilung verändern: Ich investiere mehr Zeit in die Planung und die ganze Organisation rund herum und Du kannst Dich dafür mehr auf das Training konzentrieren. Das war so eine klarere Aufgabenverteilung. Wenn man das mit Geschäftsmodellen vergleicht, wir sind auch beide sehr gerne Führungspersönlichkeiten. Er ist Chef von der Entwicklung und ich bin Chef Produktion, wie das bei einer Firma eigentlich auch geschieht.

Förderung von individuellen Stärken bei der Arbeit

Bei der Arbeit ist es so, also ich erzähle das aus meiner Perspektive: Agenommen ich muss etwas tun, was ich nicht gerne mache, also zum Beispiel, das kann es beim Sport auch geben, beispielsweise Radfahren bei Regen. Dann war es bei mir immer sehr wichtig, mich zu fragen, was ist das Ziel? Wenn das Ziel bei der Arbeit einem Gemeinwohl dient, dann ist es einfach klar, dass in einem Team auch Sachen gemacht werden müssen, die man vielleicht nicht so gerne macht. Dafür macht beim nächsten Mal ein anderes Teammitglied etwas, dass man nicht gerne macht. Es können nicht immer alle nur das machen, was ihnen Freude bereitet. Aber generell macht es Sinn, also die Motivation ist deutlich höher, wenn man mit seinen Stärken arbeiten kann, denn es fällt einem einfacher. Man fühlt sich besser, man ist schneller, meistens ist man auch motivierter und mit Sicherheit ist man effizienter. Deshalb schlage ich auch bei der Arbeit vor, dass die Person, die etwas bereits gut kann, soll dies zwar anderen beibringen, aber wird es selbst wohl am besten machen. Ich lerne momentan auch Social Media Videos zu schneiden. Ich hätte nie gedacht, dass ich das brauchen werde, aber ich weiss ganz klar, dass es nicht zu meinen Stärken gehört und es sehr viele Leute gibt, die das besser und schneller können.

Meines Erachtens ist aber auch Eigeninitiative stark gefragt. Also ganz wichtig, bei allen Stärken, es handelt sich nicht um einen Kindergeburtstag. Ein Lehrling muss auch zuerst lernen. Ich musste das Radfahren auch zuerst lernen. Das war nicht etwas, dass ich in einer Woche machen konnte, das übe ich bis heute. Ich bin teils zehn Mal den gleichen Berg hochgefahren und das war nicht meine Lieblingsbeschäftigung, aber schlussendlich hat es mich auch stärker gemacht. Aber auch einem Lehrling

kann man nicht einfach sagen, du machst jetzt das, was dir Spass macht, es braucht auch eine gewisse Lernbereitschaft und Lernfähigkeit, sonst kommt man nicht weiter. Also auch wenn man an eine Schwäche verbessert, dann kommt man ja schon auch weiter, es gibt einem auch eine Bereicherung im Leben, sonst entwickelt man sich ja nicht weiter.

Ein unmotivierter Athlet gibt es schon gar nicht, es ist natürlich im Sport einiges extremer als in der Wirtschaft. Wenn ich meine Kollegen anschau, welche eine eigene Firma haben, die haben immer wieder Arbeiter, die quasi einfach bei der Arbeit sitzen und auf ihren Lohn warten. Wenn ich das mit dem Sport vergleiche, dann muss ich sagen, Ich kann das gar nicht nachvollziehen, so wäre ich ja nie irgendwo hingekommen. Es braucht eine extreme Motivation und zwar auch eine Kontrolle über sich selbst. Ich bin stark der Meinung, dass es nicht die Arbeit des Vorgesetzten ist, sondern Eigenverantwortung, sich zu motivieren. Das gehört für mich zu einer gesunden Lebenseinstellung. Das man auch generell positiv und dankbar ist, dass man überhaupt einen Job hat. Ich denke, dass man in der Schweiz viel zu oft von einer Selbstverständlichkeit ausgeht. Man hat einen Job, man hat einen Lohn und man will höchstens mehr Lohn. Im Sport hätte mich diese Einstellung nie weitergebracht, da muss man immer versuchen mehr zu geben, bevor es überhaupt eine Entlohnung gegeben hat. Und wenn ich nicht stets meine Leistung bringen konnte, wurden andere besser und meine Leistung wird sekundär. Also ich bin auf das Arbeitsprinzip «Zuerst Arbeit vor Ertrag» eingestellt. Und das trifft vielleicht bei den Jungen in der heutigen Gesellschaft nicht mehr zu, wenn sie immer den einfachsten Weg gehen können. Doch wenn jemandem immer alles einfach geht, dann kommt man vielleicht mal an einen Punkt, wo das so nicht mehr funktioniert und dann wird es hart. Ich bin der Meinung, generell sollte man sich selbst motivieren können, das musste ich natürlich auch lernen, ganz klar, und dafür ist mentale Stärke extrem wichtig. Auch im Sport hatte ich teils keine Lust zum Joggen und mein Trainer hat mich dann nicht motiviert. Er hat mir gesagt, motivier dich selbst: Such dir drei Gründe, auf was Du dich freust. Dann dachte ich «Puuh, das ist mir jetzt egal ich gehe jetzt ins Training» und was passiert, auf einer flachen Asphaltstrasse vertrete ich mir den Fuss. Beim Sport ist das echt extrem und von da an wusste ich, das ist nicht die richtige Einstellung, nicht die richtige Vorgehensweise. Ich habe begonnen Buch zu führen. Vor dem Training habe ich mir jeweils aufgeschrieben, auf was ich mich freue. Also wenn es ein unmotivierter Mitarbeiter ist, dann sollte er meiner Meinung nach am Morgen zuerst aufschreiben, warum er überhaupt arbeiten gehen darf und worauf er sich freut bei der Arbeit. So ist die Einstellung schon ganz anders und wenn die Bereitschaft da ist, eine Freude zu haben, was ja wunderbar und bereichernd ist, dann folgt automatisch auch mehr Leistungsbereitschaft und man setzt sich auch mehr ein. Eigentlich ist es die Lebenseinstellung ist das Glas halb voll oder halb leer.

Ich denke schon, dass Wirtschaft viel mehr Wettkampf ist. Da gibt es ja täglich, wahrscheinlich, einen Vergleich mit der Konkurrenz. Ich denke, das ist auch eine Frage der Perspektive. Bei einem Ironman ist es natürlich krass, weil man nur wenige Ironman pro Jahr macht, im Fussball hat man allerdings teils auch mehrere Spiele in der Woche also ist es da auch wieder anders. Das lässt sich vielleicht dann eher mit dem Niveau im Geschäftsleben vergleichen. Cristiano Ronaldo ist extrem konsequent. Er ist genial, aber er arbeitet auch extrem hart dafür. Einer der diszipliniertesten Sportler überhaupt. Man kann sich nicht darauf verlassen, dass das immer so ist. Der hat nicht einfach seine Stärke genommen und kann sich dann zurücklehnen. Oder auf den Lorbeeren ausruhen, wenn man die Geschichte dazu nimmt. Ich bin die beste im Sport heute aber ob ich es morgen noch bin, das weiss ich nicht. Es ist wichtig daran zu arbeiten, und sich nicht darauf verlassen, dass es einfach gegeben ist.

Konkrete Umsetzung des Prinzips «Stärken stärken» im Führungsbereich

Wie bei Spitzensportler auch, würde ich die Mitarbeiter fragen, auf was sie sich freuen. Ich glaube ein gesunder Mitarbeiter, gesund, also der sich auch gesund ernährt, das gehört für mich alles auch dazu.

Nur schon von der körperlichen Leistung her. Angenommen wir gehen über den Mittag essen und bestellen ein richtig schweres Menü, dann sind wir doch am Nachmittag eher müde und schläfrig, oder nicht? Dann trinken wir noch ein Glas Wein dazu und dann ist sowieso vorbei. Wir sehen wie Ernährung einen Menschen beeinflussen kann. Wenn ich also Leistung erbringen will, dann weiss ich, dass ein solches Mittagessen alles andere als optimal ist, wenn ich danach noch ein Training plane. Und genau so ist es bei den Mitarbeitenden, wenn sie sich geistig und körperlich gesund fühlen. Wer sich auf die Arbeit freut, ist bereits geistig gesund und wenn man dann noch schaut, dass es auf dem «Znunitisch» nebst Croissants und Süssigkeiten auch Früchte und Brainfood, Nüsse etc. hat, dann hat man für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit etwas Gutes getan. Auch auf längere Sicht, speziell auch auf Kosten, die entstehen wegen weniger Leistung oder mehr Krankheitsausfällen. Also würde ich persönlich ein Geschäft führen, dann würde ich sogar so weit gehen, dass ich schaue, dass es gutes Gemüse gibt am Mittag. Da würden viele sagen Moment, das ist ja viel zu teuer, aber ich glaube, wenn man berechnen würde wie teuer die Ausfälle etc. sind, dann würde man rasch feststellen, dass es sich lohnt.

Also bei meinem Aufbau mit meinem Coach ging es immer um die Ganzheitlichkeit. Ich hätte meinen Weltmeistertitel nicht erreicht, wenn wir nicht eine Ganzheitlichkeit verfolgten. Wir haben wirklich auf allen Ebenen gearbeitet. Körperlich, Ernährung, mental, und auch das Material musste stimmen. Ich kann nicht von einem Lehrling erwarten, dass er die Arbeit gut ausführt und ihm dabei eine alte Schreibmaschine anstatt eines Laptops zur Verfügung stellen.

Die Menschen fokussieren sich zu wenig bewusst auf ihre Stärken und ich glaube, es ist teils gar nicht sichtbar, was denn die Stärken sind. Also Stärken stärken klingt ja relativ einfach, aber ich glaube nicht, dass sich jeder Mensch seinen Stärken bewusst ist, weil das auch in der Erziehung nicht gross gefördert wird und erst mit der Zeit gesehen oder erlebt wird. Ich wusste beispielsweise von mir auch nicht, dass ich ein extremes Talent habe für den Ausdauersport. Das war mein Partner, der das herausgefunden hatte. Und vielleicht geht es in erster Linie darum, zu versuchen bei einem Mitarbeiter herauszulesen, was er gut kann und dies dann zu fördern. Bei mir war es so, dass ich nicht wusste, dass ich überhaupt fähig bin so grosse Distanzen zu machen. Wir drehen momentan gerade einen Film am Halwilersee. Der ist ca. 2.5 km in der Breite und 20 km, wenn man drum herumrennt. Und für mich, als ich das erste Mal dastand, dachte ich es wäre ja wahnsinnig nur schon über die Breite laufen zu müssen, diese 2.5km haben mich erschreckt. Also hätte mich jemand gefragt, überqueren wir den See, hätte ich gefragt, ob er wahnsinnig sei. Und dann dachte ich, ich gehe ein bisschen joggen und plötzlich bin ich um den ganzen See gejoggt, also hatte die ganzen 20km gemacht. Es war mir nicht bewusst, dass ich das kann und ich glaube so ist es vielleicht auch bei vielen Mitarbeitenden. Sie wissen nicht, dass sie es können und eine gute Führungspersönlichkeit versucht, dies aus seinen Mitarbeitenden herauszubekommen. Das kann einerseits aus Eigenmotivation geschehen, also der Mitarbeiter sagt, ich möchte das üben oder die Führungskraft sagt «Versuch doch einmal..». Und vielleicht kommt dann der Mitarbeiter und sagt bereits «kann ich nicht», ich hatte ja auch gesagt, ich kann nicht joggen und dann meinte mein Coach, jetzt gib doch nicht gleich auf, jetzt bleib ein bisschen dran, arbeiten wir daran. Wie gesagt, es ist nicht immer einfach, es ist kein Kindergeburtstag und eine Führungskraft zeichnet sich auch aus, indem sie die Mitarbeiter motiviert in einer Situation, die nicht einfach ist. Ich will nicht behaupten, dass es immer nur toll ist, das machen zu können, was einem einfach erscheint. Es ist wichtig, auch unbekannte Sachen zu versuchen und durchzuhalten, und klar ist es hart, aber man muss merken, hey, ich kann das, wie bei mir. Bei meinem ersten Wettkampf habe ich noch nicht gedacht, dass ich je einen Ironman schaffen würde, es ist ein Aufbau. Aber mich direkt einem Ironman zu stellen war nie das Ziel. Also hätte mein Chef mir gesagt, mach einen Ironman, hätte ich gesagt, vergiss es, das geht nie. Aber mit einem fünfjährigen Aufbau war es möglich.

Also ich glaube, eine Führungspersönlichkeit, die macht auch einen Plan und arbeitet vorausschauend. Sie sieht, wo könnte mein Mitarbeiter sich hin entwickeln. Auch Feedback ist dabei sehr wichtig! Und

da gilt es, nicht nur immer arbeitsspezifisch, sondern auch personenspezifisch vorzugehen. Eben diese Ganzheitlichkeit verfolgen. Das kann man gut auf das Training runterbrechen und sagen, ist ja bei mir auch so. Ich war ja auch nicht nur radfahren, rennen und schwimmen, sondern Stabilitätstraining ist auch wichtig, obwohl es nicht unbedingt im direkten Zusammenhang steht. Ich finde man kann vom Sport extrem vieles in die Berufswelt übernehmen.

C4: Interview mit Stephon Tuitt

Persönliche Perspektive

For my sports, if I was training like a wide receiver trying to be a defensive lineman that may help a certain level of my game when it comes to footwork and speed, but that may not help with the overall aspect of my game. Since I'm a defensive lineman, me practicing defensive lineman moves with people that are subjected to be experts in defensive line positions, that's gonna make me an overall better defensive lineman. And it goes like that for every other position on the football field, too. You're maximizing and trying to be your better self and be better than what you were before every year. Every year you're competing against yourself, you want to be a better version of yourself and there's such little intricate details that can help you to become a better player. And when you make it to the NFL, when it comes to talent, everybody has it, it's just the little details in someone's game what makes them a little bit more special than another individual. I think that goes with life. In High School maths was an issue for me, but it wasn't that I would never have got it. It's just I would never have got the opportunity to fully subject myself to the amount of attention and the amount of regular studying and work that I would have needed to do in order to be better at that subject. And just because we live in America which is so sports driven, it's easier to do that through sports. So even though my first time ever playing sports was in High School, not too long after I met you, that was my first time ever doing sports. It's easier physically because of our, think about it, in humanity time period, our age, how young we are and what we're able to do with our bodies. So going into sports helped me create opportunities for myself once I was able to have coaches who helped me make use of my physical attributes and make me part of a team. And being a part of a team, my physical gift and my ability to, like I said, also be coached, helped me to excel by doing what I was able to do. So, I totally agree with you on strengthening strengths and for me it comes down to self-awareness, learning agility, integrity and courage. I think that's major for my position and my sports so far for what I've done.

We're always challenging ourselves to be better individuals on the field which correlates to being off the field, too. Football is not much different than everyday life. Accountability, the approach to the game, the resiliency and pure will and that ability to have usually those things. Also, like I said, integrity plays a huge part, but that's often a personal characteristic flaw. To have those things helps the individual to become a better individual. If you just try to keep everybody the same, you try to tell this person to perform this move the same way as this other person does it, than that person is not gonna have a chance to showcase you what skills he has. You have to correlate skills from separate individuals and put them together, that's what the GM's job is to do to help the team. So if I have the skill to be able to stop the run and rush the passer, I need to be surrounded by other people that can probably pick up on my flaws of being able to do such great things like that. And maybe there is a flaw in that, maybe I get up the field too fast and there is a big hole, so there needs to be somebody who is able to fill up a hole. There needs to be somebody who is able to move sideways or later to fill up the hole if I'm a player who likes to get up the field. And it's these things you have to be able to see as a general manager compared to a player who is more taught to maximize his strengths because that's who you are as player and that's what you get paid to do. But as a GM, your job is more to see that from a team perspective, for what they do and how that player needs to feed off or have other players feed off of him or her, thinking of a team situation in business.

For me training, of course, is the number one thing where I have to really make use of my strengths. So, working out, keeping your body in the best shape you can possibly keep it in is big. Rest period, for me, is another one. The ability to be able to, for me, to be diverse. I get very overwhelmed if I'm just thinking about one thing. So, I like to be diverse, I like to be able to do creative things, so I need to make sure, mentally, that I'm always able to be creative, use my talents outside of the game to be able to feel sane, really. Some other people don't need that, they can just focus on the game and that's

their life a hundred percent, but for me that's what I need to be able to do to have a better game, to be able to be a better individual on the football field. I think people also find ways mentally. I think, psychologically, that plays a huge role. I think that plays a bigger role sometimes than the training part and the dieting part because, psychologically, you have to be hungry, you have to be able to have a vision and this vision has to be accepted by you in a way that you are motivated to do the thing that you're trying to do. I think, when people don't have that kinda correlation between the two, I think that's when they begin to get lost or the game passes them or, you know, other negative things that can happen with that. So, you gotta have every person with the same goal and mindset and mission and that is something you can probably get people to have but it's mainly helping them focus on the thing and the things is winning, but for some people it's money too.

I definitely think money is a big motivator. That's why you go to school, to be able to get a degree that allows you to have the opportunity to get a good job and be able to receive the income that you want to receive. That's definitely a motivator, but I don't think that's the end of all. I also think you gotta have some form of passion, that even without the money that's something you would do. Because you can have the money as an only motivator but you could easily get burnt out, so it should be something that you are passionate about. This is something that you do and then you start realizing that money is not an issue until a point that you are get paid a lot of money to do something that you're very passionate about. And I think those people, to me, the ones that have true passion for the things that they do end up having a more successful life than a person who was getting paid more money in the first place. I just think, psychologically, functioning in everyday life which is already stressful enough, the happier you are doing what you do, the happier you are as individual in general

Förderung von individuellen Stärken bei der Arbeit

A leader is so unique. And sometimes leaders don't even know they're a leader depending if they're used to be in that role or not. You heard the term natural born leader. People that are very extroverted and willing to do the work that other people are not willing to do. I personally think that leaders have a very key role in making sure that the team continues to strive and be better! And by doing that, communication is key. A leader must have the ability to communicate with different aspects of personalities, to relate them with themselves to be able to correlate and help that individual be a better individual for whatever topic or project they're doing. Sometimes things get overwhelming and a leader has to be able to keep everybody on pace and making sure the flock is not dispersing rather than walking together. You're stronger together than you are separate. So, when things get chaotic, out of hand, stressful or somebody is weakening within the group, the leader has to make the most important decisions and goals to be able to keep this herd strong. And by doing that, you have to sometimes make uncomfortable decisions, you have to sometimes be the bad guy because you have to be able to keep and make your group understand this is our culture, this is what we are striving to be and if you're not willing to be that then you're not a part of this group. I think the coach is the most important part. If the leader is able to have his flock or her buy in to the culture and along with exceptional communication and the willingness to do the work of the people that he or she is leading, from bottom to top, I think, you know, you have a strong group to me. You have a group that can succeed and surpass so many other people with brilliant minds or so many other people that are lazy or teams where they have miscommunications. So, a leader is very important.

Most players have individual plans. They have eating plans, they have sleeping patterns and so forth – today we have all the data compared to maybe 30 years ago when we didn't even have that information. But in today's time period of data, you can find out information by getting your blood, seeing what you are allergic to in order to help stop with inflammations so you can be a better athlete. Then you have the ability to understand your sleeping patterns, so you can sleep better. Then you can

analyse your energy level, so you can work out during the time period when you have the most energy to have the most effective workout. Also, now you have therapy which helps with the pressure and the continuation of excellence which is something that for most people who are striving and have that pressure to be able to be that way it's good to communicate and talk about it. Just in today's time of having data you have so many people who can help somebody to become a better individual.

And diet is everything too, though. If somebody is able to control their diet, that alone can give you this tremendous energy that you feel you can tackle anything. Diet plays a huge role in life. It's hard to do and that comes to a discipline thing and discipline is huge. The person who has the most discipline sometimes is also the most successful individual

I think physical perception is super important in business. So, I definitely think keeping up with yourself is huge. I definitely think the ability to have a presence about yourself that's acceptive, acceptable from a first initial contact is very important because I think that creates a lot of opportunities for that individual from what I've witnessed. Secondly, business may not be as physical as playing football, basketball or soccer, you know, you may not have to do rigorous work to be that type of athlete, but I definitely think people who were in the sports field and now go into a business world, depending on their role and their team, they can bring that to the business team, and they can be key roles and be a reason why those teams become very successful. But my thing is that people who had roles and want to be in that leader role and never really were a leader the entire life. All the things they did, they were kinda, you know, not really authentic. I'm not saying people shouldn't strive to be the leader, that's the whole point, of course, it's always to be better than the next man, better than the next man, but I think the people that understand their role the best end up, I think to me, psychologically, having a more successful time mentally, physically and spiritually. To me that is a big thing about team for me.

Konkrete Umsetzung des Prinzips «Stärken stärken» im Führungsbereich

To me, a leader must really be able to work with his team, to have a stronger relationship with his team. Maybe through activities outside of the job. I think the ability to showcase to your team no job is too small for you to help the team is very important.

And, as I said, the ability to make important decisions. That one project that is not going well, to me, I would just be like you gotta throw it out the window and come up with a new idea or you know we get to that. To me, it is an 80/20 rule. So, I definitely wanna give my attention to things that are doing well and making them better because they clearly bring some sort of success and some sort of fulfillment for the thing that I'm trying to do. And the 20%, you know, we give our attention to after we've given our attention to something that's even more popular. That's how I feel about that situation.

But clearly, leaders have a tremendous amount of pressure on themselves! Think about it, leaders are the one who speak for the group, they're the ones everybody looks up to and when something does not go well, they're also the ones who have to be there and accept the failure for the team. And, usually, they have to communicate with the boss, or maybe they are the boss people, but either way, leaders have a tremendous role when it just comes to the attention and the decisions that they have to make. So, I think a leader just has to be very confident with who that person is, they have to understand who they are, they have to understand their strengths and they have to be willing to be acceptive of their weaknesses themselves and know their weaknesses. And yes, you can always work on your weaknesses to get better, but there are always gonna be people that are superb in your weakness situation. So that, to me, if you surround yourself with people that supplement your weaknesses makes you overall a whole better individual.

In a team, not everybody's gonna have the same mindset of I want to develop at work. Some people are just happy just going to work and doing the things that they're doing. They're happy just being able to have a pay check and be able to take care of their family. Some people are happy being kinda low-key and that's okay! Think about the animal world, you have lions and you have a elephants and buf-falos. It's super interesting when you compare humans to animals because it's super realistic. You have carnivores, you have the animals who are trying to go out there every day and make sure they attack and take down, you got animals they make sure they survive and you got animals that are just grazing on grass and just happy to be a part of a pack and just moving forward and minimum everything. So, as a leader, sometimes you may have to carry those people a bit more. But it's not saying that those people don't have any skills either. You just gotta understand that that's what they're happy doing. If that fits for your team model and their type of role, then I don't think that person is a bad individual for the team. But at the same time, if it's not that type of role that you want to have on your team, that is not a good individual to have. If everybody had the go getter mindset, there would be a lot more CEOs, so clearly not everybody shares this mindset.

You gotta know your people's background, you just gotta know it. Back in Monroe, most people were just part of the herd out in the country. But if I compare this to Notre Dame, for example, where you surround yourself in a major school and you're surrounded by more «achievers» et cetera that makes it easier to also wanna be an achiever.

The feedback from leader is super important. It could be done at work or outside work, doesn't matter. But as a leader, you have to be able to be open and have the comfortability with your people that you're leading to be able to have that type of conversation. And you sure want that. You want people striving to know how they can be better. You want to help create other leaders and hopefully they get a chance to see weaknesses in their game and for this the feedback plays an essential role. I definitely think the ability to talk open to your leader is a very big thing for feedback and you have to be willing to accept the feedback and not get sensitive. If you're asking for feedback, you're asking at the same time to put your ego aside and to be humbled and understand what you need to get better at and use this opportunity to get better at it.

C5: Interview mit Martin Andermatt

Persönliche Perspektive

Für mich gibt es eigentlich grundsätzlich mal drei Sachen. Das Erste ist es geht mir immer um den Menschen. Das Zweite ist, es geht um Qualität. Das bedeutet, das, was ich mache, setze ich mal voraus, dass ich mich dort auch weiterbilde, fortbilde, dass ich mir auch Meinungen von anderen Personen einhole und gut zuhöre. Das dritte ist gross zu denken. Stärken stärken bin ich absolut 100% dafür und zwar aus der Erfahrung heraus, dass wenn man mit Spieler an ihren Stärken arbeitet, ist die Erfahrung einfach auch gross, dass Schwächen auch minimiert werden. Das ist eigentlich sehr interessant. Hat für mich auch immer im Hintergrund mit dem Selbstwertgefühl zu tun und damit, dass wenn du etwas weiterentwickeln kannst, was du gut kannst, gibt es Dir auch eine gewisse Sicherheit und das, was du nicht gut kannst, wenn du die ganze Zeit auf dem herumreitest, jetzt komm ich von einem pädagogischen Aspekt, ich war ja Primarlehrer, also wenn ich jeden Tag einem Kind sage du kannst nicht gut rechnen, immer auch noch ein paar Sprüche mache – am Schluss, obwohl es gut rechnen konnte, wird es nicht mehr rechnen können, ausser es hat dann auch wieder mit der Persönlichkeit zu tun, «dem zeig ich's jetzt». Also dieser Aspekt kann man sicher auch in eine Ausbildung einbeziehen, aber grundsätzlich geht es darum, Stärken zu stärken, damit man auch ein Lob geben kann und nicht nur die ganze Zeit Tadel. Ich bin auch kein Freund davon, dass man immer sagt «Ja, nur aus Fehler lernt man». Bin ich auch nicht unbedingt ein Fan, in meinem Alter sehe ich das vielleicht ein wenig anders. Man kann auch aus dem was Gut ist sehr viel lernen und das hat natürlich auch ein wenig mit der Erziehung jedes Einzelnen zu tun. Das mal so grundsätzlich. Also ich bin 100% dafür, dass man auch ein Verteidiger in erster Linie mal in seinen Stärken wie er verteidigt fördert und das was er gut kann dabei auch weiterhin trainiert und dann kommt dann vielleicht auf der Prioritätenliste der nächste Schritt.

Ich trainiere ja momentan auch sehr viele jüngere Leute und dabei merke ich auch, wenn du jemanden fragst, was kannst du wie verbessern, kommt oft auch eine Hilfestellung. Auch wenn sie die vielleicht selbst eigentlich auch kennen, traut man sich oftmals nicht, dies zu bringen, weil man schaut ja immer, was kann jemand nicht. Das hat auch ein wenig damit zu tun, dass man vielleicht dann als Führungsperson ein bisschen Macht hat. Also wenn ich jemandem sagen kann, das war nicht gut, dann sag ich heute und erziehe die Leute, indem ich frage, ja gut, dann sag mir was ich besser machen kann. Weil dieses «das war schlecht», also dieses Führen und Chef sein, bedeutet für mich, dass ich auch eine Lösung bereit haben sollte. Vielleicht hat auch der Spieler selbst die Lösung, welche er mir dann mitteilen kann. Ein anderes Beispiel. Ich kenne den Händedruck meiner Spieler. Wenn jemand am Wochenende ein super Spiel hatte, ein Tor erzielte, dann erdrückt er mir am Montag beinahe die Hand. Ein Spieler, der am Wochenende nicht zum Einsatz kam, nicht spielen durfte, der wirft mir am Montag nur einen ganz kurzen Blick zu und gibt mir die Hand sehr flüchtig: «Grüezi Trainer und Tschüss». Also um wen soll ich mich jetzt kümmern? Soll ich mich nur um den mit dem starken Händedruck kümmern oder muss ich das Ganze trotzdem im Überblick behalten? Bei Einzelsportler ist dies vielleicht ein bisschen anders, bei Skifahrern oder einem Tennisspieler, aber ich glaube im Mannschaftssport geht es wirklich darum, die einzelnen Stärken der Mannschaft in ein Team einzubringen. Es bringt mir nichts, wenn ich eine Mannschaft habe und überall Schwächen ausfindig mache, um dann zu zeigen, wie sie besser werden. Das ist vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt der Entwicklung teilweise wichtig, aber situativ glaube ich aus der Erfahrung, wenn man jemand in den Stärken begleitet, dann wird er auch besser. Ich nehme ein konkretes Beispiel: Wenn ich Hakan Yakin sagen müsste, wie er kämpfen und grätschen soll, weil er das nicht sehr gut kann, glaube ich, hat er seine Stärken nicht ausspielen können. Das ist dann auch ein wenig mein Fehler, denn als Trainer sollte ich ihm eine Aufgabe geben, in der er seine Stärken in der Mannschaft ausleben kann und dabei er selbst und das ganze Team von seinen Stärken profitieren können. Wenn ich einem Verteidiger sage Du hast den Ball super erkämpft und jetzt was ganz Einfaches, spiel den Ball dem weiter, der auch noch was Kreatives mit dem Ballbesitz

einleiten kann, ist das nicht despektierlich gemeint. Das heisst nicht, dass er das auch kann, doch es geht um kleine Entwicklungen. Wenn man was gut gemacht hat, den nächsten einfachen Schritt zu machen. Ich glaube das hat auch mit der Wertschätzung zu tun. Aber zuerst muss man bei allem, deshalb komm ich auf den Menschen zu sprechen, zuerst muss man einen Menschen mal mögen. Zuerst muss mal man schauen, ja es fällt mir im Alltag auch sehr schnell auf, was mir nicht gefällt, aber vielleicht kenn ich die Geschichte dahinter nicht und weiss nicht wieso eine Person jetzt so reagiert. Natürlich kann ich auch nicht alles erkunden und erfahren, aber wenn ich eine Mannschaft führe, dann sind die Spieler, die ich habe, die Besten – denn ich habe keine anderen. Und dieses Gefühl muss ich vermitteln. Auch in einer Übung, Ich suche nicht eine Übung aus, damit die Übung funktioniert, sonst bin ich ein Übungsleiter. Als Trainer habe ich den Anspruch, dass ich Übungen wähle, so dass die Spieler durch die Übung besser werden, weil ich das Herz und die Seele der Spieler erreiche. Dass ich Ihnen eine gewisse Sicherheit gebe mit Basisübungen und auf Grund dieser Basis dann auch eine Entwicklung fortsetzen kann mit der Mannschaft. Das ist so ein wenig dieses Gespür, hinter welchem ich auch im Alltag stehe. Also wenn ich mich beispielsweise die ganze Zeit nerve, finde ich vielleicht schon auch Lösungen, dass ich mich irgendwann nicht mehr nerven muss, aber ich werde immer Entschuldigungen bereit haben und ich bin vielmehr dafür, nicht nach Entschuldigungen, sondern Lösungen zu suchen. Wenn Du Dich mit Lösungen auseinandersetzt, dann kommt auch automatisch «Was kann jemand gut?». Weil das Andere ist wirklich wie vorher erwähnt auch ein wenig ein Machtverhältnis: «Ich zeige Dir, was Du besser machen musst». Ein konkretes Beispiel aus meinem Leben: Wenn ich etwas feststelle bei meinem Sohn, habe ich vielleicht manchmal auch aus einer Trainerperspektive gedacht, ja du «musst» bis meine Frau gesagt hat: Du Martin, vielleicht willst du ihm das Richtige empfehlen. Vielleicht sagst du «Ich empfehle Dir», machen muss er es dann auch aus der eigenen Erfahrung heraus und das hat dann manchmal mit den Machtverhältnissen zu tun. Und da ist es ganz wichtig, dass man sich auch ergänzt.

Zum Teil ist es auch wichtig, dass man Leistungsgruppen macht, um einen Starken nicht zu unterfordern und einen Schwächeren nicht zu überfordern. Dabei muss ich allerdings sehr aufpassen, dass ich nicht schubladisiere und die Schublade schliesse, sondern auch immer wieder die Möglichkeit gebe, dass diese Schublade offen bleibt, um vielleicht in eine andere Schublade zu kommen. Also ich bin weit weg davon, dass ich Leute schubladisiere, würde aber lügen, wenn ich sie nicht trotzdem ein bisschen einstupe, aber ihnen die Möglichkeit biete, sich weiterzuentwickeln. Da bin ich ganz klar dafür, aber jedes Mal unterbrechen «Was alles falsch ist» das ist auch nicht meine Sache. Ich bevorzuge dabei eher ein individuelles Vorgehen, sage dem Einen «Versuch das Fussgelenk mehr zu fixieren» und am Anderen «Genau, das war super» oder «Rhythmuswechsel». Ich glaube ganz entscheidend ist es, am Anfang zu erklären, was ich mit der Übung überhaupt will und dann kleine Korrekturen, dass die Übung funktioniert, aber nicht wegen der Übung, sondern damit der Spieler besser wird. Bei einer Übung im Viereck beispielsweise, wenn es darum geht ganz einfach den Ball zu stoppen, weiterzuspielen und die Position zu wechseln. Dann sage ich, sie sollen nach dem Pass kurze Sprints einlegen und erkläre, dass dies für die Automatisierung des Rhythmuswechsel im Spiel sehr wichtig ist. Dabei lassen sich ganz klar verschiedene Spielertypen erkennen. Der Erste begreift es gleich beim ersten Mal. Der Zweite fragt, warum er das jetzt machen soll. Dem erkläre ich den Grund nochmals. Der Dritte sagt vielleicht, was bringt das mir. Der Vierte sagt das stinkt mir und sprintet nicht sobald der Trainer wegschaut und der Fünfte, der hat es schon längst auch ohne jegliche Erklärungen begriffen und macht es sowieso. Also man muss auch solche verschiedenen Typen erkennen und kann deshalb nicht, also für mich jetzt, kann ich nicht mit allen gleich umgehen.

Förderung von individuellen Stärken bei der Arbeit

Förderung hat auch immer ein wenig damit zu tun, was Du für eine Führungsperson bist. Bist Du auch bereit, Dich selbst weiterzuentwickeln, bist Du auch mal bereit zuzuhören und zu lernen und danach auch auszuprobieren und irgendwo auch herauszufinden, passt das, ist es authentisch mit dem was ich mache oder mache ich eine Kopie. Also ich finde das schon auch relevant, dass man selbst als Führungsperson bereit sein muss, Entwicklungen auch zuzulassen. Manchmal entwickelt sich, also ich sage jetzt ganz wehmütig, gute Spieler werden gut trotz Trainer. Und gute Spieler machen vielfach auch Trainer gut im Fussball, sonst wäre jeder doof, der in sehr gute Spieler investieren würde. Was natürlich spannend ist, gute Spieler und der Trainer, der auch dazu passt. Manchmal passt man einfach an einen Ort, vielleicht weil die Philosophie des Vereins auch passt und dann kannst Du dich auch ausleben, indem Du versuchen kannst Sachen auszuprobieren. Erfahrungsgemäss hast du zwei Wochen Zeit, falls du gewonnen hast am Wochenende, das spielt dann auch noch mit. Das sind auch noch Faktoren, aber das hat dann nicht mehr viel mit der Entwicklung von Menschen zu tun.

Die Rolle von der Führungskraft ist meiner Meinung nach sehr gross, weil man merkt, das, was er erzählt, ist das authentisch oder nicht. Also es kann nicht einer die ganze Zeit von Teamarbeit sprechen, aber selbst ist er kein Teamplayer. Das geht eine Zeit lang gut, sobald der Erfolg jedoch nicht kommt, geht es in eine völlig falsche Richtung. Langfristig gesehen, glaube ich auch nicht, ich nehme ein Beispiel: Ein Spieler, der Weltmeister war wird Trainer. Am Anfang hast Du Wertschätzung, hast du vielleicht Respekt und dann kommt es aber darauf an, wie er sich gegenüber den Spielern verhält. Der Egoismus wird im Mannschaftssport bei den Stürmern gefördert, bei den Mittelfeldspielern eher nicht und bei den Abwehrspielern wird eigentlich die Aufgabe auch gefördert: Verteidigen. Der Torwart hat eigentlich eine Aufgabe, das Tor reinzuhalten, also kein Tor zu bekommen. Deshalb ist es von der Führungskraft her sehr wichtig, was du für Zielsetzungen hast und dass du die auch weitergibst. Auf Grund von dem, wenn du Erster sein musst, dann ist klar, dann schaust Du nur wer Dir das am ehesten garantieren kann und interessierst Dich nicht wirklich für die Entwicklung. Aber in einem Mannschaftssport braucht es eben auch derjenige der sich mal beklagt, jemand der sauber seinen Job erfüllt und halt auch jemand der sagt, Trainer wieso müssen wir das jetzt machen, findest du das gut? Also auch den «Nörgeler». Und ich finde es eben wichtig zu wissen, dass auch jemand der viel nörgelt eine wichtige Rolle für eine Mannschaft einnehmen kann, weil man sonst vielleicht dieses Element nicht hat. Wenn ich jetzt einfach ein Resultat liefern muss bis morgen, dann wird es vermutlich schwierig für diese Person, wenn ich ihn nicht überzeugen kann, dass er jetzt wirklich an seinen Qualitäten noch mehr arbeiten sollte. Sonst gibt es halt auch Spieler, die sehr schnell eine Ausrede bereit haben. Ich hatte keine Zuschauer, der Rasen war schlecht, falsches Schuhwerk und so weiter. Das ist etwas, was man in einer Mannschaft antrifft und trotzdem findet man auch bei diesen Personen wieder Stärken und etwas, was Ihnen Freude macht. Allerdings muss ich auch sagen, gab es auch Spieler, zu welchen ich keinen Zugang gefunden habe. Dann musste ich aber sagen, es ist glaube ich besser, wenn Du gehst, sonst suche ich was Du schlecht machst, was ja vielleicht gar nicht der Fall ist. Also ich finde immer etwas, wenn ich mit jemandem nicht einverstanden bin, ich finde eine Ausrede, weil ich eben in der Führungsperson schalten und verwalten kann und auch entscheiden muss. Deshalb, um nochmals auf Deine Frage zurückzukommen, ist es ganz wichtig, was man für eine gemeinsame Zielsetzung hat und diese soll dann auch besprochen werden. Also wenn ich jetzt frage, was sind Deine Stärken auf dem Fussballplatz? Dann erschrecken sie erstmals. Warum fragt der, was gut ist, der muss mir doch sagen, was nicht so gut ist. Jetzt sagt mir jemand, ich bin extrem schnell und habe eine gute Passsicherheit. Dann schockier ich ihn auch erstmal und sage, okay, jetzt schaue ich, ob du ein Lügner bist, wenn ich das nächste Mal ein Spiel schauen komme. Weil wenn Du mir sagst du bist schnell und hast eine gute Passsicherheit und dann komme ich und sehe das nicht, spielst Du denn dann mit Deinen Schwächen oder Deinen Stärken, oder. Ich glaube auch, dass jeder vom Typ her gewisse Eigenheiten hat, auch

gewisse Stärken hat, vielleicht auch im Organisieren und so fort. Wenn er das aber nicht einbringen kann, dann entwickelt man sich auch nicht weiter.

Beim Vergleich Sport und Business ist es jeweils wichtig zu wissen, welches Resultat angetrebt wird. Es kann durchaus sein, dass ich noch so hart trainiere, aber am Wochenende dann verliere, oder umgekehrt eine Woche die Beine hochlagere und dann aber gewinne am Wochenende. Das würde dann heissen, wir müssen immer die Beine hochlagern, denn der Aberglaube kommt ja auch noch dazu. Also, es ist sehr resultatorientiert. Für mich gilt allerdings sowohl im Spitzensport wie in der Wirtschaft, die Entwicklung braucht immer Zeit. Nur beim Fussball ist es so, dass du vielleicht einen Monat bekommst, in der Wirtschaft sagt man vielleicht so 100 Tage und dann solltest du mal ein Resultat bringen. Also gibt man Dir Zeit etwas vorzubereiten, denn erstens ist kein Druck von aussen da, keine Zuschauer, die dich bewerten und alles besser wissen im Nachhinein. In der Wirtschaft und im Job siehst Du das nicht, weil da gibt es ja auch Leute die nur einen Job suchen aber ja keine Arbeit. Wenn du auf dem Fussballfeld nur rumstehst, dann sieht das jeder. Wenn du im Job 30-mal aufs Klo und 15-mal rauchen gehst, dann fällt es vielleicht nach sechs Wochen oder so mal jemandem auf. Das ist im Fussball nicht möglich, da muss man konstant auch körperlich leisten. Das andere ist die geistige Leistung, wobei ich glaube, dass man auch in einem Geschäft täglich trainieren kann. Jetzt gehst Du ins Geschäft und hast da Tausend Angestellte, dann ist es natürlich auch normal, dass du nicht jedem die Hand geben kannst. Aber dass du vielleicht deine Abteilungsleiter briefen kannst, schauen dass Du Deine zehn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kennst, dann weisst du vielleicht auch, dass die eine Mitarbeiterin vielleicht einen kranken Mann oder ein krankes Kind zu Hause hat. Wenn du das nachfragst, hast Du dann das Gefühl, sie arbeitet weniger oder sie findet, dass ist jetzt auch schön, dass er mich das gefragt hat, diese Wertschätzung. Also ich glaube auch so kann eine Führungsperson trainieren, und bei den Arbeitnehmern, wenn Du die ganze Zeit ohne Freude arbeiten gehst, dann musst du doch auch eine Lösung suchen, weil irgendwie kannst Du dich dann ja auch nicht entfalten und ich glaube das ist eben dieses Gegenstück Führungsperson - Spieler, Führungsperson - Arbeitnehmer. Wenn ich schaue, wieviel in Coaching investiert wird, aber das ist zwei Mal im Jahr. Also deshalb sollte auch öfters mal das Gespräch mit seinen Leuten gesucht werden, oder ein Sorgentelefon geführt werden, oder was weiss ich. Da gilt es dann aber auch wieder zu beachten, dass nicht alles negativ ist und Lösungsvorschläge diskutiert werden. Wie können wir in unsere Firma vorgehen, damit wir an unseren Stärken arbeiten und uns weiterentwickeln können, oder.

Konkrete Umsetzung des Prinzips «Stärken stärken» im Führungsbereich

Also zuerst muss man mal mit sich selber im Klaren sein. Also am Morgen, wenn wir aufstehen, hat ja jeder seine Sorgen und Ängste und auf der anderen Seite vielleicht trotzdem mit Etappenzielen arbeiten. Also das geschieht ja immer im Januar mit den Neujahresvorsätzen nach dem grossen Weihnachtsessen. Dann zieht man es vielleicht eine Woche durch und danach wird es wieder bequem. Also dass man da kleine Etappenziele miteinander oder auch mit sich selbst bespricht. Okay, dann vielleicht auch, dass einem Mal auffällt, wenn die Frau, Freundin oder die Mutter etwas neu hinstellt in der Wohnung. Nicht wenn sie fragt, ist Dir was aufgefallen, dann ist es schon zu spät. Also die Aufmerksamkeit bewusst zu suchen und dieses Zwischenmenschliche. Einfach mal, nicht wie ein Pfadfinder, ich war nie Pfadfinder, aber es tut Dir doch auch gut, wenn Du jemandem mal ein Lob gibst. Man merkt ja auch selbst, dass es gut tut, wenn man mal ein Lob erhält, also ein ehrliches Lob. Nicht «Trainier, wie war ich?», «Gut, okay, ich muss nachher gehen, keine Zeit», da würde ich ihm auch gleich mitteilen, was gut war, dann muss er sich auch Gedanken machen. Also es gibt auch da die verschiedensten Möglichkeiten. Also: Führungskräfte, Ziele setzen, auch Etappenziele. Für mich gibt es eine Basis, das ist Kultur und Wert. Ich kann nicht in Afrika Leute trainieren und sagen, ihr müsst Ordnung und Disziplin haben, weil als erstes kommt die Kreativität. Aber ich könnte ihnen helfen, wie sie diese Kreativität

noch besser machen, mit der Ordnung und der Disziplin, vielleicht damit du kreativ bleiben kannst. In Europa kann ich nicht immer sagen seit kreativ, weil ich zuerst einen Halt anlegen muss über Ordnung und Disziplin. Sonst heisst es, kreativ, was ist das eigentlich? Dann geht es darum, auch gewisse Regeln miteinander zu bestimmen, wie gehen wir miteinander um. Das würde ich den Führungspersonen auch empfehlen, zu fragen, was wollt ihr denn eigentlich. Manchmal auch Zielvorgaben öffentlich sagen, die nicht nur quartalsmässig Zahlen aufgreifen, sondern auch Persönlichkeitsentwicklungen ansprechen, dass die Leute wirklich gerne arbeiten kommen. Denn die Erfahrung ist wirklich auch, dass wenn man gerne arbeiten kommt, und das muss nicht alles blauäugig sein, arbeitet man auch erfolgreicher.

Statussymbole können dabei ein Hindernis sein. Jetzt nimm mal allen Leuten alles weg und schau was dahintersteckt. Dann gib mal allen alles und schau auch wieder. Gib einer Person Macht und schau, was sie damit anstellt und so weiter. Also ich sage immer, bei der ersten und der letzten Begegnung mit einer Person sieht man oft auch einen Charakterzug. Oder auch als Familienmensch, wie verabschiedet man sich. Ich verabschiedete mich mit negativen Sachen von meinen Kindern, weil irgendetwas schiefgelaufen ist. Wenn jetzt irgendetwas passiert am Abend, mache ich mir natürlich schon noch Gedanken und evtl. ein schlechtes Gewissen, oder die Kinder machen sich ein schlechtes Gewissen. Ich sage, wenn man auseinander geht, man muss nicht gleicher Meinung sein, aber soll zumindest die andere Seite mal noch angehört haben. Das würde ich eben auch so erwarten. Aber als Führungsperson musst du entscheiden, denn wenn du nicht entscheidest, werden andere für Dich entscheiden. Deshalb sage ich das auch als Einzelperson, du musst das auch für Dich entscheiden. Willst du 15-mal rauchen gehen? Willst du 30-mal auf Toilette? Danach musst du plötzlich gehen, ja warum, ich habe doch alles gemacht. Also es hat immer auch Konsequenzen und deshalb glaube ich auch, das Thema welches du bearbeitest, Konsequenzen hat es vor allem, wenn Du die ganze Zeit immer versuchst Negatives zu verbessern. Dann hat es die Konsequenzen, dass Du vielleicht eine Entwicklung machst ohne eine wirkliche Entwicklung zu machen.

Bezüglich Feedbacks gibt es für mich hauptsächlich zwei Gespräche. Das ist ein Motivationsgespräch, wenn ich jemand begeistern möchte, mehr zu tun oder ein Qualifikationsgespräch, indem ich jemandem mitteile, wie ich persönlich etwas wahrnehme oder was ich erwarte. Also wenn einer 15-mal raucht, werde ich mit dem ein Qualifikationsgespräch haben und sage, das ist mir aufgefallen und das machen wir ab, in drei Wochen schauen wir es nochmals an. Hat es irgendeinen speziellen Hintergrund? Das gibt vielleicht ein gewisses Verständnis, aber es geht nicht gegenüber den anderen Mitarbeitern. Wenn ich dich aber motivieren will, mehr zu machen, er oder sie aber nicht will, reicht das dann vielleicht auch nicht. Also ich will auch Spieler motivieren. Also deshalb Qualifikationsgespräch und Motivationsgespräch finde ich ganz wichtig, dass man das unterscheidet. Ich finde auch, dass man offizielle Gespräche planen sollte. Also auch Fragen vorbereiten. Ich hatte heute Morgen ein Gespräch mit einem jungen Spieler und meine erste Frage lautete: Was sind Deine absoluten Stärken auf dem Platz? Meine Zweite Frage war: Wo denkst du könnte ich Dir helfen, Dich weiterzuentwickeln? Interessant, er sagt mir dann alle Schwächen, hat aber keine Lösungsansätze. Aber er kennt, was er denn eigentlich wollen würde. Jetzt sagt einer zu mir heute: ich bin charakterlich freundlich, offen, aufgeschlossen, selbstbewusst und ehrgeizig. Und was könnten wir verbessern? Dann sagt er: ja ich möchte an der Persönlichkeit arbeiten. Ich müsste mehr ein Schweinehund sein und mich in den Mittelpunkt bringen wollen als Stürmer. Dann habe ich gesagt: okay, also, freundlich, offen, aufgeschlossen, selbstbewusst und ehrgeizig. Schau, dass Du all diese Sachen stärkst, damit Du kein Schweinehund sein musst. Vielleicht müssen wir eher schauen, woran du arbeiten kannst, um mehr Selbstwertgefühl zu bekommen und auf Grund von dem hätte ich dann sagen können, du sollst dies und jenes machen. Aber grundsätzlich gilt es, den Charakter zu stärken und ihm dann Lösungsansätze zu geben. Ich habe dann beispielsweise gesagt, schau, dass du vielleicht ein bisschen egoistischer bist, sage ich Dir 85% von den Toren geschehen im Strafraum. Es nützt also nichts, wenn Du nur den Ball im Rücken annimmst und gut links und rechts abspielst und den Ball nie mehr siehst, sondern Du musst dorthin, wo

es gefährlich ist, wo diese 85% geschehen. Ich kann mir vorstellen, ich schau dann bald wieder einmal ein Spiel von ihm. Vielleicht macht er es auch nicht und ich sollte es ihm mal noch mit einem Bild genau erklären und so fort. Ich sag ihm dann schon auch, was er vielleicht weniger gut macht, aber ich will ihm ja helfen, also weil er Stürmer ist muss er dorthin, wo ein Stürmer zur Geltung kommt. Er muss also kein Schweinehund sein, sondern muss dorthin, wo er zeigen kann, ich bin eine Persönlichkeit und habe den Willen dahin zu gehen. Das ist eigentlich meine Vorgehensweise. Das heisst nicht, dass es richtig oder falsch ist, aber ich sehe, dass Leute dann auf den Platz gehen und ein Ziel haben und es bleibt ihnen etwas.

Es wollen nie alle gleich gefördert werden. Ich glaube sogar, es gibt Chefs, die wollen nicht gefördert werden, sich selber nicht fördern. Irgendwo fühlt man sich ja auch wohl und ich glaube, wenn man sich wohl fühlt ist das schon mal etwas Gutes. Jetzt gibt es Leute, die sind ehrgeiziger, aber haben keinen Plan, oder – dann ist es wichtig, dass man Unterstützung bietet. Es gibt aber wirklich auch, jetzt nehme ich wieder die verschiedenen Typen, ich erklär das nochmals kurz, dass Du das sicher verstanden hast: Wenn ich einem Spieler sage, kannst Du mir bitten den Stuhl dorthin stellen, dann steht er auf und bringt den Stuhl dorthin. Zweiter Spielertyp fragt warum und ich antworte, weil da eine Frau kommt und gerne sitzen möchte. Dritter Spielertyp würdest du mir bitten den Stuhl dorthin bringen, dann sagt er, was bringt mir das oder was zahlst du mir dafür. Der vierte Spieler sagt leck mich am Arsch, das kann auch ein anderer machen und am fünften Spielertypen muss ich gar nichts sagen, der hat selbst schon längst gesehen, dass sich die Frau nähert und hat den Stuhl von alleine schon dahingestellt. Jetzt von den Typen her, kannst du davon ausgehen, dass ein Stürmer ein dreier oder vierer Typ ist. Der Goalie ist im Vergleich dann der einer Typ, der sagt okay, das mache ich und fertig. Oder auch die Innenverteidiger. Wenn einer von beiden Innenverteidiger kein einer Typ ist und beide das Spiel machen wollen, dann hast du ein Problem. Wenn Du zwei Top Stürmer hast, hast Du auch ein Problem, auch im Verkauf, wenn Du zwei Top Verkäufer hast, werden die schnell einmal neidisch aufeinander und das ist bei den Stürmern auch so. Du musst also schauen, dass Du einen Gegenpol findest. Du kannst auch davon ausgehen, ein Stürmer, wo geht der hin, um zu jubeln – zum Publikum. Ein Mittelfeldspieler? Der geht zu demjenigen, der den entscheidenden Pass gegeben hat und freut sich mit den Kollegen. Und der Verteidiger, weisst Du was der macht? Das war geil, ich geh wieder zurück zu meinem Job nach hinten. Wenn ich nun einen einer Typen plötzlich zu einem dreier Typen umwandeln möchte, ist das schon keine einfache Aufgabe. Deshalb, wenn jemand sich auch wohl fühlt in einer Firma, dann kann ich da auch wieder von der Grundbasisübung versuchen ein höheres Niveau anzupeilen, ohne ihn aber zu überfordern. Also da glaube ich auch in einer Firma muss man sehen, dass wenn man sich wohl fühlt, gilt es trotzdem auch weiterhin viel zu tun, damit es einem wohl bleibt. Schlussendlich ob Stärken stärken oder Schwächen schwächen hängt sehr oft mit dem Charakter einer Person zusammen und mit dem Ehrgeiz. Es gibt Personen, die sagen, ich lerne nur aus Fehlern, weil er braucht vielleicht diese Fehler, um zu begreifen, wie er mehr erreichen kann. Jetzt bleibt mein Anspruch einfach, dass wir uns selbst nicht belügen und authentisch bleiben. Ich glaube, das ist sehr wichtig und klar kann man so unter Druck stehen in gewissen Situationen, wo man sich dann selber nicht mehr spürt. Macht jemand in der Jugendabteilung 25 Tore, will er jetzt in der nächsten Saison noch mehr machen? Reichen ihm auch 15? Und deshalb ist Ronaldo, also Cristiano Ronaldo ist ein Talent aber er entspricht eigentlich dem Sprichwort «Talent arbeitet, Genie schafft». Ich glaube, er ist ein Talent mit einem unglaublichen Willen. Messi, für mich, ist ein Genie. Also Messi ist auch fleissig, aber der ist nie so fleissig wie Ronaldo. Wenn wir dann noch Ibrahimovic hinzunehmen, der hat einfach ein riesiges Selbstwertgefühl, aber tief drinnen, glaube ich ist er sehr feinfühlig und weiss schon auch dass man laufen muss und dass er die Mannschaft unterstützen muss. Deshalb meine ich es ist wichtig auf den Charakter zu schauen. Wenn ich jemandem sage, du bist der Beste und wir arbeiten nur an deinen Stärken, dann kann das vielleicht auch schnell einmal zur Überheblichkeit führen. Andere, die du stets kritisierst, können am Schluss gar nichts mehr oder sie zeigen es dir erst recht, je nach Charakter.

Deshalb glaube ich, es geht wirklich um die drei Sachen Mensch, Qualität und gross zu denken. Wenn du versuchst die drei Sachen zu verbinden, ja, dann mag man einfach Menschen und versucht sie weiter zu begleiten. Das ist für mich das Wichtige einer Führungsperson, um mit Stärken und Schwächen arbeiten zu können.

C6: Interview mit Prof. Dr. Lutz Jäncke

Persönliche Perspektive

Stärken stärken, Schwächen schwächen. Das sind so klassische Trainer Luftblasen, die man gut verkaufen kann, wenn man zum Beispiel ein Personal Trainer oder ein Coach in einem Unternehmen ist. Da steckt aber einen wahren Kern dahinter. Sie müssen sich folgendes vorstellen. Unser Gehirn ist ja ein plastisches Organ. Es ist ein Organ, das sich formt und anpasst oder, besser gesagt, die Fähigkeit hat, sich anzupassen an bestimmte kulturelle Umgebungen, im Grossen wie im Kleinen. Und diese Lernfähigkeit ist eben etwas Wichtiges für uns und sie interagiert mit unseren Talenten, die wir von der Natur erhalten haben. Das sind genetische Voraussetzungen, die dann teilweise auch durch Zufälle, Entwicklungszufälle aber auch biologische Zufälle jenseits der Genetik, sich zu besonderen Eigenschaften entfaltet haben. Das heisst also, es gibt Menschen, die haben bestimmte Fertigkeiten einfach parat und sind anderen Menschen auf Grund biologischer, genetischer Aspekte überlegen. Diese Fertigkeiten muss man natürlich fördern. Das ist, wenn man ein Kind später hat oder vielleicht haben das ja ihre Eltern bei Ihnen auch gemacht, die haben etwas festgestellt bei ihnen, dass sie besonders gut konnten, dass sie schnell lernen konnten. Dann ist es natürlich höchst sinnvoll genau auf diesem aufzubauen und dort eben voranzukommen. Und wenn sie sich viel Mühe machen, Menschen beizubringen, was sie nicht gut können, das dauert einfach zu lange. Sie müssen bedenken in unserer Forschungsdisziplin gibt es ein sogenanntes «Power Law of Learning». Das ist so ein Lerngesetz, das insbesondere für Fertigkeiten gilt, die uns nicht so bewusst sind. Sagen wir mal so Klavierspielen, Rhetorik oder irgendetwas. Und dieses Power Law of Learning Gesetz ist eine mathematische Beschreibung des Zusammenhangs zwischen Aufwand und Ertrag. Also Lernaufwand und Ertrag und das ist eine exponentielle Gleichung, daher kommt der Begriff Power. Der Exponentialkoeffizient gibt eben gewissermassen den Lernparameter an. Und in diesem Power of Law Gesetz geht hervor, dass je mehr sie trainieren desto besser werden sie und wenn sie besser werden müssen sie mit immer mehr Aufwand, Trainingsaufwand Gewinne erzielen. Zum Beispiel, wenn sie jetzt anfangen Tennis zu spielen, dann hätten sie in den ersten zehn Trainingsstunden enormen Fortschritt, in den zweiten zehn Stunden halb so guten Fortschritt, in den nächsten zehn Stunden einen viertel Fortschritt, dann ein Achtel und so weiter. Und irgendwann, wenn sie tausend Stunden trainiert haben, dann ist der Unterschied von 1000 auf 1010 extrem gering. So und daraus leite ich jetzt ab, dass wenn sie in einer bestimmten Tätigkeit besonders schlecht sind, dann brauchen sie sehr lange, um gewissermassen da ein hohes Niveau zu erzielen. Da ist der Aufwand, den sie tätigen müssen viel zu gross. Wenn sie schon ein gewisses Talent haben und da auf einem hohen Niveau arbeiten, ist natürlich klar, dass sie da wo sie auf einem hohen Niveau anfangen grosse Gewinne haben werden im Vergleich zu anderen Menschen. Also ist das schon richtig, dass man seine Stärken stärken soll, manche Menschen leben das ganze Leben nur von ihrer einzelnen Stärke. Also Thomas Gottschalk, beispielsweise, der hat ja zugegeben, dass er nur reden konnte und alles andere nicht und hat das ganze Leben darauf aufgebaut. Das ist schon durchaus sinnvoll.

Also ob ich generell Positives oder Negatives in den Vordergrund stelle ist eigentlich mehr eine Persönlichkeitseigenschaft, die unterschiedlich ist. Es gibt Menschen, die unterscheiden sich gewaltig in diesen Angelegenheiten und das schlägt sich dann auch in der Art und Weise nieder, wie wir motiviert sind oder wie wir unsere Motivation aufbauen. Der berühmte Motivationspsychologe Heinz Heckhausen hatte damals dieses sogenannte Leistungsmotivationskonzept entwickelt, das meines Erachtens sehr gut diese Zusammenhänge beschreibt. Die Grundvoraussetzung ist, dass wir eben versuchen Ziele anzustreben und man kann grob zwei Typen von Menschen unterscheiden, obwohl in der Realität ist das natürlich ein Kontinuum. Es gibt die Erfolgssucher und die Misserfolgsmeyder. Das heisst, es gibt im gleichen Sachverhalt Menschen, die eher Sorge haben einen Misserfolg zu haben, die tun alles um einen Misserfolg zu vermeiden und die Erfolgssucher werden im gleichen Kontext eher Erfolge suchen und das anstreben. Und das hat eine Reihe von interessanten Konsequenzen. Die Erfolgssucher

streben meistens mittelhohe Ziele an, also mittelschwere Ziele und die Misserfolgsmeider ganz leichte oder ganz hohe Ziele. Also ein Misserfolgsmeider, der Angst hat einen Misserfolg zu erleben, der wird ein leichtes Ziel anstreben oder ein extrem schweres Ziel, weil er sich dann sagen kann, okay, das ist ein leichtes Ziel, das schaff selbst ich oder ein ganz schweres Ziel, wenn ich scheitere, schafft es Keiner und ist auch kein Problem. Das heisst, man kann es unterschiedlich attribuieren. Die Erfolgssucher suchen sich mittelschwere Ziele, das heisst, in 50% der Fälle scheitern sie und in 50% der Fälle können sie gewinnen. Und das ist mathematisch klar, also, sie können den grösst möglichen Erfolg da erzielen. Aber sie müssen eben bedenken, die Leute streben mittelhohe Ziele an, die implizieren, dass sie auch in der Hälfte der Fälle verlieren und Misserfolg haben können. Anhand dieses Beispiels sehen sie, wie stark das eben persönlichkeitsabhängig ist. Erfolgssucher und Misserfolgsmeider unterscheiden sich in ihrer Persönlichkeit und das ist einerseits auch teilweise genetisch bedingt, aber auch erziehungsbedingt, sehr sehr stark. Wenn sie erzogen werden immer mit Angst und Sorgen zu scheitern und so weiter, dann entwickeln sie eine Tendenz Misserfolge zu vermeiden. Hingegen wenn sie ein unterstützendes Familienumfeld haben, neigen sie vielleicht eher dazu, Erfolge anzustreben. Diese Form der Leistungsmotivation beginnt ungefähr im Alter von vier Jahren, da sieht man das bei fast allen Kindern, wenn sie was gebaut haben, Legotürme und so weiter, wenn sie was erreicht haben, dann freuen die sich. Das heisst, die haben interne Ziele gesetzt und wenn sie die erreichen, freuen sie sich. Wenn jetzt da schon begonnen wird immer über Sorgen, Nöte und Scheitern zu sprechen, dann fangen sie an und implementieren so langsam so eine Misserfolgsneigung. Hinzu kommt noch, dass sie auch im Arbeitsleben, in Unternehmen, die Menschen zu Misserfolgsmeidern erziehen können. Wenn die Führungsperson oder die ganze Struktur des Unternehmens so aufgebaut ist Misserfolge zu vermeiden, dann werden sie irgendwann mal die Motivation der Mitarbeiter abbauen und dann lösen sie Demotivation aus und innere Kündigung und ihre Mitarbeiter ziehen sich aus dem Unternehmen zurück und machen dann 9-to-5 Jobs und sowas.

Förderung von individuellen Stärken bei der Arbeit

Bei der Förderung von persönlichen Stärken kommt es natürlich immer ein wenig darauf an, um welchen Job es sich handelt. Das ist der Punkt. Man muss das ein bisschen vorsichtig betrachten. Es hängt immer von dem Kontext ab. Bei mir, beispielsweise, ist es so bei meinen Mitarbeitern, ich tu alles, um deren Stärken zu fördern. Ich bewege mich ja in einem Kontext, da geht es um Wissenschaft und Kreativität und das Einbringen von eigenen Ideen. Ich bin kein Typ, der sie zwingt, etwas zu tun, was ich will. Ich führe sie in bestimmte Richtungen und sie sollen sich in diesen Richtungen dann frei entfalten. Aus diesem Grund wähle ich sie auch so aus. Ich wähle meine Mitarbeiter so aus, weil ich vermute oder weiss, dass sie eben selbst motiviert arbeiten können und weil ich vermute, dass ich damit ihre Stärken, die ich identifiziert habe, nämlich vor allem die Kreativität plus Skills, die sie haben, fördern kann. Und das hängt dann immer vom Arbeitsumfeld ab und von den Aufgaben, die sie ihren Mitarbeitern übertragen. Es gibt Arbeiten, da müssen sie eben Leute auswählen, die eben, sagen wir mal, eine Stärke haben und sonst nichts. Sagen wir mal einen Buchhalter, ich übertreib jetzt natürlich ein wenig, der soll die Zahlen zusammenrechnen, schön ordentlich sein, eine bestimmte Persönlichkeitseigenschaft haben, die Genauigkeit und Unbetrübarkeit in sich birgt, aber nichts anderes soll er machen. Und wenn sie einen solchen finden, dann können sie happy sein. Das heisst also, es hängt immer davon ab, dass sie die Leute auch dementsprechend auswählen für einen bestimmten Beruf und demzufolge ist es ausserordentlich wichtig, dass sie bei der Auswahl von Mitarbeiter genau oder ziemlich genau wissen, welche Fähigkeiten sie verfügen und wie gut sie in bestimmten Bereich sind. Und dann muss man sie richtig einsetzen und das würde dann zu dem passen, was sie sagen, Stärken fördern, ja. Also Leute in Bereichen einzusetzen, in welchen sie nicht befähigt sind, bringt nichts, dann haben sie nur Stress. Sie müssen dann die Schwächen, die sie haben, erstmal so weit trainieren, damit sie auf ein Niveau

kommen, damit sie einen Gewinn davon haben. Deswegen ist die Einstellung der Mitarbeiter so wichtig. Das Finden der richtigen Mitarbeiter ist der wichtige erste Schritt und dann haben sie Leute nach ihren Stärken ja bereits gewählt und dann platzieren sie diese an die Stelle, wo sie sich dann entsprechend ihrer Stärken entfalten können.

Im Prinzip ist es so: Wenn sie die richtige Person ausgewählt haben, besteht der Einfluss der Führungskraft im Wesentlichen darin, das Arbeitsumfeld des Mitarbeitenden so optimal wie möglich zu gestalten. Das ist der eine Punkt. Und der zweite Punkt, Freiräume zu bieten, damit der Mitarbeiter im Rahmen seiner Möglichkeiten sich weiterbilden kann. Mehr kann er nicht tun. Der Mitarbeiter muss was mitbringen. Love it – Leave it – or change it, würd ich sagen. Das ist so ein Grundprinzip der Motivation. Der Mitarbeiter ist auch für sich selbst verantwortlich, er hat ja durch die Übernahme des Jobs ein Commitment übernommen für den Job. Der ist also selbst verantwortlich dafür und muss sehen, dass er den Job, den er übernommen hat auch selbstverantwortlich übernimmt und sich auch entsprechend weiterbildet, um ihn zu erfüllen. Und die Führungskraft muss ihm die Möglichkeiten bieten, sich im Rahmen des Jobs entsprechend zu entfalten. Das ist eigentlich die Aufgabe der Führungskraft. Ich würde sagen, also bezüglich Einflussmöglichkeit, so ungefähr die Hälfte auf das Gesamtverhalten hat die Führungskraft in der Hand und die andere Hälfte hat der Mitarbeiter. Aber die 50%, die der Mitarbeiter hat, sind eben auch wichtig. Love it, leave it or change it. Der Mitarbeiter muss sich selbst überprüfen. Finde ich das cool, wo ich hier arbeite? Toll mit allem drum und dran, love it, auch wenn es eine schlechte Arbeitsumgebung ist, trotzdem finde ich es total gut. Wie in der Ehe vielleicht, ich bin verheiratet 40 Jahre lang, ja zwar ein bisschen merkwürdig die Dame, aber trotzdem liebe ich sie über alles, ich akzeptiere das, love it. Change it, da kann man vielleicht etwas ändern. Du versuchst es zu ändern und bleibst aber trotzdem dabei und wenn du denkst, ist nichts für mich, dann musst du abhauen, leave it. Das ist wichtig, das ist Commitment, das muss man von den Mitarbeitern verlangen.

Leistungssport und Arbeitssituationen kann man nicht so gut vergleichen würde ich sagen, das sind Ausnahmesituationen. Ich würde mal sagen, 99% der Arbeitnehmer machen einfach ihren Job, der geht von nine to five oder sowas, ja. Ich habe ja viel mit Musikern gearbeitet, auch mit Sportlern und mit aussergewöhnlichen Menschen und das sind ja Menschen, die sich in Arbeitsbereichen bewegen, die sind exzeptionell. So ein Ronaldo, oder die Top Musiker, die ich da hatte, oder die Golfspieler, ich meine, die trainieren den ganzen Tag, machen nichts anderes und bewegen sich auf einem Niveau, das ist unmenschlich, das ragt heraus und das können sie nicht heranziehen, um den normalen Arbeitstag zu erklären. Es wäre schön, wenn der normale Arbeitgeber nur 5% der Motivation, der internen Motivation von einem Ronaldo, einem Roger Federer oder Tiger Woods und so weiter hätte, aber das haben wir nicht. Im Arbeitsleben geht es um Folgendes, die Menschen, die im Beruf arbeiten machen das ja zunächst einmal, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Und viele schaffen auch noch ihren Lebensunterhalt zu verdienen, indem sie gleichzeitig auch noch einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Wenn sie das hinbekommen, dass ein Sinn gesehen wird in der Arbeit, die man tätigt, um einen Lebensunterhalt zu verdienen, habe sie eine grosse Chance, dass ihr Mitarbeiter zufrieden ist und dass er dann auch ein gewisses Mass an Motivation für die Firma mitsichbringt. Und in dem Moment sind sie auch bereit zu investieren in ihre Weiterbildung. Wenn die aber nur in die Firma gehen, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen und alles andere scheidet sie im wahrsten Sinne des Wortes an, dann sind sie demotiviert. Dann können sie mit denen machen, was sie wollen, können sie in Weiterbildungskurse schicken, die machen da nicht mit. Also mental machen sie nicht mit, die sitzen da rum und tun nichts. Das ist das Motivationsthema, was ich eben ansprach. In den Unternehmen geht man so davon aus, dass etwa zwei Drittel der Angestellten demotiviert sind. Die gehen nine to five in den Job und machen ihre Arbeit und nicht mehr. Die wollen sich gar nicht weiterentwickeln. Aber da ist eine Menge zu tun! Das ist ein anderes Thema, aber das ist ein Grundproblem vieler Firmen.

Konkrete Umsetzung des Prinzips «Stärken stärken» im Führungsbereich

Erstmal hängt es ab vom Niveau der Arbeit, die sie verteilen. Aber im Prinzip fördere ich und schlage vor, Erfolgsmotivierung zu legen und zu stimulieren. Wir müssen unsere Mitarbeiter, und vor allem je höher wir in der Hierarchie steigen und je komplexer die Arbeitsumfelder werden, zu erfolgsmotivierten Menschen erziehen und anleiten. Das heisst, sie müssen mittelschwere Ziele anstreben. Da muss ich sie eben fördern, dass sie das tun. Gleichzeitig muss ich auch das Scheitern in 50% der Fälle einkalkulieren und darf das nicht nutzen, um auf sie einzuprügeln, denn es gehört einfach dazu wie die Butter auf das Brot. Ich muss erfolgsmotivierte Menschen haben, das ist das Allerwichtigste. Daraus entzieht sich dann nämlich auch die positive Sichtweise auf das Arbeitsleben, daraus ziehe ich die Motivation, mich zu engagieren, daraus ziehe ich mein Commitment für meinen Job. Und wenn ich das habe, bin ich auch bereit, das was ich glaube für meinen Job zu brauchen, weiterzuentwickeln. Also die Stärken, die ich bereits habe auch zu formen und nicht nur während meiner Arbeitszeit, sondern gegebenenfalls auch während meiner Freizeit. Zu üben, zu lernen, Sprachen, was auch immer, um meine Skills zu verbessern, um in meinem Job weiter erfolgsmotiviert zu arbeiten. Das wäre für mich der wichtigste Punkt überhaupt. Und Misserfolgsmeidung das muss man verbannen. Das ist ein ganz gefährlicher Punkt. Das ist der Anfangspunkt, um Menschen vom Stärken der Stärken zu entfernen. Das ist gewissermassen das Gift, das Menschen demotivieren kann und sie dazu verleitet, sich nicht mit den Sachen auseinanderzusetzen, die sie besser machen und entwickeln könnten.

Das grösste Hindernis des Vorankommens und Formens der Stärken ist eine misserfolgsmotivierte Grundhaltung. Aber es gibt natürlich auch noch Sachen, die man erweitert hinzufügen sollte, nämlich auch der Umstand, dass die Menschen sehr unterschiedlich sind. Es gibt Menschen, die haben Selbstdisziplin, es geht Menschen, die haben keine Selbstdisziplin, auch hier auf einem Kontinuum angesiedelt. Der Frontalcortex führt dazu, dass wir unsere Impulse, die von unten aufsteigenden emotionalen Impulse, gewissermassen inhibieren. Und diese Selbstdisziplin ist ein ganz wichtiger Einflussfaktor für den akademischen und beruflichen Erfolg. Und da müssen wir die Menschen natürlich erstmal üben, damit sie genügend Selbstdisziplin aufbringen und das ist wichtig, die Selbstdisziplin, um sich mit dem Wesentlichen zu beschäftigen und Distraktoren zu inhibieren. Wie bei Ihnen möglicherweise, wenn sie vor dem Computer sitzen und sie sehen gerade eine E-Mail kommt rein, oder ein Freund schickt wieder so ein Youtube Video oder irgendetwas. Dann wollen sie gerade schauen, was wurde mir denn da geschickt und in diesem Moment sind sie wieder abgelenkt und machen andere Sachen und widmen sich nicht ihrer Aufgabe, die sie eigentlich zu tun haben. Und das ist etwas, das man fördern muss. Das ist die Grundvoraussetzung für das Lernen, denn sie müssen nämlich die Belohnungen aufschieben, das nennt man Delay of Gratification (engl. für Belohnungsverzögerung). Also sie müssen die Belohnung aufschieben, um sich mit dem Wichtigsten auseinanderzusetzen. Diese Belohnungsverzögerung ist ein ganz wichtiger Mechanismus für uns Menschen, weil er nämlich dazu dient, uns gewissermassen mit Sachen auseinanderzusetzen, die für uns wichtig sind und Distraktoren zu inhibieren. Und das ist eben auch wichtig bei der Auswahl der Mitarbeiter. Sie müssen Mitarbeiter auswählen, die mehr Fähigkeiten dazu haben und es ist auch wichtig, meines Erachtens, dass sie üben. Das muss man trainieren, das kann man auch trainieren und es wird meines Erachtens auch immer wichtiger, es zu trainieren. Am 10. Mai kommt ein Buch von mir heraus, von der Steinzeit ins Internet heisst das, und da geht's auch um diese Thematik, um Belohnungsverzögerung und das Problem der Ablenkung in der heutigen Internetwelt. Ich glaube viele Arbeitnehmer heutzutage haben auch ein Problem damit, dass sie zu sehr ablenkbar werden, weil sie ständig durch tolle Reize im Internet abgelenkt werden Sache zu tun, die sie gar nicht machen sollten, auch gar nicht machen wollen.

Im Feedback muss man auf die persönliche Entwicklung persönlicher Stärken eingehen. Das ist so ein Grundbestandteil eines Feedbackgesprächs, nicht im Sinne einer niederschmetternden Kritik, sondern mit dem Mitarbeiter gemeinsam erarbeiten, wie man sich weiterentwickelt. Meines Erachtens ist das

glaube ich für jede Führungskraft schon ein Muss, das muss man machen. Man muss mit dem Mitarbeiter Gespräche führen und sich Gedanken machen, wie man sich verbessern kann und wie man sich weiterentwickeln kann. Das ist vollkommen normal und auch sehr wichtig.

Es ist die Fähigkeit der Führungskraft zu erkennen, dass man Mitarbeitenden nicht nur bei Sachen weiterhelfen kann, die sie noch nicht gut machen. Man kann ja zum Beispiel eine gute Stärke haben, aber die verbessern, noch besser machen. Dann muss man das entsprechend auch mitteilen, dass es nicht darum geht, zu verhindern, dass der Mitarbeiter schlechter wird oder schlechter geworden ist. Man muss die Stärken dann auch besonders hervorheben und richtig in einen Kontext einsortieren, damit der Mitarbeiter auch versteht, worum es geht. Ein Beispiel: Ich hatte eine Sekretärin, die ausserordentlich gut war und die musste sich aus organisatorischen Gründen um die Homepage kümmern. Das hat sie auch gemacht, super gemacht. Nun hat sich aber die Software verändert und wir mussten jetzt andere Sachen auf die Homepage drauf machen und da brauchte sie die Kenntnis eines neuen Programmes, das sie nicht so gut beherrscht. Aber das Programm war neu, das gab es erst seit einem halben Jahr. Dann muss man ihr das sagen: Toll gemacht, fantastisch, es war kaum besser zu machen, wir haben jetzt ein neues Programm, das soll angeblich dies und jenes noch besser machen können und besser umsetzen können und das wäre toll, wenn Sie das übernehmen. Dazu müssen Sie das aber nochmals lernen. Ich kann es zum Beispiel nicht, aber ich zahle Ihnen natürlich den Weiterbildungskurs und so weiter. [Unterbruch Zoom]

Im Prinzip geht es darum, dass sie die Stärkung oder die Verbesserung bestimmter Fähigkeiten richtig einsortieren müssen, wenn sie das ihren Mitarbeitern mitteilen. Das kann passieren oder notwendig sein, dass man etwas verbessert, weil sich die Umstände verändert haben, weil sie ihren Mitarbeiter mehr zutrauen, beispielsweise, und das muss man auch entsprechend kommunizieren. Schwächen sind immer so ein bisschen problematisch, auch der Begriff Schwäche ist natürlich für uns schon immer so ein bisschen mit Niederlage verbunden. Das muss man dann auch entsprechend kommunikativ mit dem Mitarbeiter in den Griff kriegen. Es gibt da Menschen, die können das sehr gut, die haben eine Fähigkeit, das dem Mitarbeiter empathisch mitzuteilen, ohne das Wort Schwäche in den Mund zu nehmen. Die können den Mitarbeitern klarmachen, da musst du dich ein bisschen verbessern, um den Standard zu erreichen und so weiter, ohne dass die dann zusammenzucken. Das ist die Kunst eines guten Menschenführers, das kommunikativ so zu vermitteln, dass die Leute dabei nicht gleich in sich zusammensacken. Also nicht einfach sagen, das können sie nicht, das können sie nicht und das können sie nicht, sonst hat der Mitarbeiter schon ein Problem.

Leute, die keine Förderung wollen, gibt es häufiger als man denkt. Wenn die Menschen einen Job haben und lange in diesem Job sind, kann Demotivation eintreten. Dann machen sie diese nine-to-five Jobs und versuchen nur ihren Job abzuwickeln, Geld zu verdienen und sind dann hochmotiviert ausserhalb des Unternehmens. Dann sind sie Präsident im Tennisclub, haben ein Haus gebaut für fünf Millionen, sind Vorsitzende im Kindergartenverein, da bringen sie ihre Motivation ein, aber nicht in der Firma. Das sind Indikatoren dafür, dass sie eben demotiviert sind. Diese Leute wollen eigentlich nur ihre 8 Stunden im Job bleiben und sonst nichts. Da gibt es leider Gottes viele. Man schätzt so zwei Drittel aller Menschen im Job sind ungefähr so. Das ist für ein Unternehmen eine Katastrophe. Da muss man als Unternehmen entgegenwirken. Es wird nicht immer klappen, sie werden nicht 100% der Mitarbeiter haben, die erfolgsmotiviert und hohes Commitment für ihr Unternehmen haben, aber sie müssen versuchen diese Kultur zu durchbrechen. Das heisst also zumindest, dies nicht als die zentral relevante Kultur leben. Da müssen sie mit gutem Beispiel vorgehen und das auch anders einsortieren, aber das ist einfach auch so. Wie geht man mit solchen Leuten um? Also erstens muss man denen erstmals klarmachen, dass man das erkannt hat, dass da eben ein hohes Mass an Demotivation der Fall ist. Und da muss man, zweitens, die Arbeitswelt so gestalten, dass es nicht mehr so einfach möglich, ist sich so zu verhalten. Man muss drittens eine andere Unternehmenskultur einführen und dann

muss man die Mitarbeiter dann vor die Frage stellen: love it, leave it, or change it? Wir müssen das Commitment erzwingen und wenn sie es nicht haben, dann ist es leave it. Glauben sie mir, Commitment für etwas ist das wichtigste im menschlichen Leben, das gilt auch für den Job.

Neurowissenschaftliche Ergänzungen

Das menschliche Gehirn arbeitet neurophysiologisch und generiert Aktivitäten, die in 95% der neurophysiologischen Aktivitäten nicht mit uns bewusstwerdenden Phänomenen verbunden ist. Das heisst, der grösste Teil der Hirnaktivität ist mit uns unbewusst bleibenden Phänomenen assoziiert. Das Überwiegende ist also unbewusst, erstens. Zweitens, wir lernen von Geburt an unfassbar viel unbewusst. Das nennen wir prozedurales Lernen. Sie lernen ihre Muttersprache unbewusst, sie lernen die Regeln ihrer Familie unbewusst und sie werden ihr Leben lang diese unbewusst erworbenen Informationen, die tief in unseren neuronalen Netzen verwoben sind, in ihrem Gehirn gespeichert haben. Und diese Informationen werden ihr Leben lang eine Referenz bilden, für alles, was sie neu aufnehmen. Das macht dann teilweise unsere Persönlichkeit aus. Sie haben genetisch bedingte Veranlagungen, die in ihrem Gehirn verwoben sind, aber auch die prozedural erworbenen. Diese Informationen, dieses Konglomerat, macht ihre Persönlichkeit aus und in bestimmten Stresssituationen, wenn es dramatisch wird und so weiter, werden diese Sachen immer wieder hervorgeholt. Das sind Automatismen, die dann zum Vorschein kommen. Also insofern haben sie recht. Es ist so, dass also unser Gehirn, sagen wir mal, programmiert wird, genetisch aber auch durch Erfahrung. Diese Programmierung führt dann zu Programmen, die dann ablaufen, die uns weitgehendst unbewusst bleiben und wir in diese Programme gerne zurückfallen, vor allem zurückfallen, wenn es eben stressig ist und so weiter. Aber man kann das ändern. Man kann es nicht ändern, indem man sagt, ich mach jetzt mal drei Stunden Mentaltraining, oder besuche am Wochenende ein Coachingseminar und dann ist das vorbei. Man muss das schon intensiv trainieren und dann kann man eine Menge ändern. Angenommen sie wären in Damaskus aufgewachsen und dann spricht ein Typ aus Basel zu ihnen. Sie werden den Basler gar nicht verstehen, also ich meine nicht die Sprache jetzt, sondern auch mental. Sie denken, was ist denn das für ein Irrer. Sie haben diese ganzen Regeln, die sie aufgenommen haben in Damaskus, die haben sie sich verinnerlicht. Sie werden nicht sagen können, ach das ist ja vernünftig und sowas, was die Basler machen, das mache ich mal schnell genauso. Nein, das wird ganz schwierig sein, aber es geht, es dauert Jahre, Jahrzehnte, bis sie das gewissermassen übernommen haben. Also insofern das ist nicht einfach und deswegen sag ich ja auch immer, jetzt im unternehmerischen Kontext ist es sehr, sehr wichtig, dass sie die richtigen Leute erstmals auswählen bevor sie darüber nachdenken sie zu stärken und so weiter. Sie müssen die richtigen Leute finden für ihren Job, das ist die wichtigste Voraussetzung und wenn sie die haben, dann können sie die kneten. Das ist der Punkt, sie müssen die richtigen Leute finden, um sie dann entsprechend auch noch weiter in die richtige Richtung zu bringen. Man muss ihnen auch Freiräume geben, die Arbeit übermitteln und sie die Aufgaben selbstverantwortlich durchführen lassen. Also nicht alle drei Sekunden nachfragen wie hast du das jetzt gemacht, sondern die Aufgabe übertragen und sie auch mal machen lassen.

C7: Interview mit Matthias Keller

Persönliche Perspektive

Also generell möchte ich sagen, ich bin der felsenfesten Überzeugung, dass man sich in allen Lebensbereichen kontinuierlich verbessern kann, wenn man bewusst daran arbeitet und das trainiert. Das gilt jetzt nicht nur in Bezug auf sportliche Skills, sondern das können auch unternehmerische Kompetenzen sein, das können Sozialkompetenzen sein, das können fachliche Kompetenzen sein, das können organisatorische Kompetenzen sein und name it. Also ich bin ein grosser Fan davon, sich laufend zu hinterfragen, sich kritisch zu hinterfragen und sich kontinuierlich zu entwickeln, dies erstmal so grundsätzlich. Dann wenn Du mich fragst, per se, Stärken stärken oder Schwächen ausmerzen, soll der Fokus meines Erachtens klar bei den Stärken liegen, aber ich finde man muss es schon differenziert anschauen und situationsbedingt. Also, das heisst, die Frage ist ja, wenn ich das jetzt auf das Arbeitsleben beziehe und auf eine persönliche Entwicklung, wie sieht meine Rolle aus und welche Skills brauche ich, um diese Rolle optimal ausfüllen zu können. Dann kann man sich das im Prinzip anschauen und herausfinden, wo bin ich wahnsinnig gut und wo habe ich vielleicht eher Defizite. Und jetzt kommt es ein wenig darauf an, um was für Defizite es sich dabei handelt, oder. Wenn du sagen kannst, okay diese Defizite sind vernachlässigbar und es reicht, um die Rolle optimal zu erfüllen, wenn ich meine Stärken stärke, dann ist es der richtige Weg nur diese Stärken zu stärken. Hingegen wenn dieses Defizit etwas Substantielles ist, das für die Rolle vorgesehen ist, dann gibt es aus meiner Sicht zwei Wege. Der eine Weg ist, man geht ganz bewusst in ein Training, um sich auch in Schwächen zu verbessern. Also ich finde das nicht per se etwas Verwerfliches, im Gegenteil, oder man sucht eine neue Rolle oder definiert die Rolle neu, wenn es im Gesamtkontext noch Sinn macht. Um eine Metapher zu geben aus dem Sport, ich habe ja lang profimässig Hockey gespielt und wenn Du da einem reinen offensiv Stürmer, der 50 Tore erzielt pro Saison, die ganze Zeit versuchen willst, sein Defensivverhalten zu verbessern, dann machst du es wahrscheinlich nicht richtig. Der gehört dann auch nicht in eine Linie, in der man defensiv spielt und Tore verhindert, sondern den setzt du in die Linie neben die Kanadier, die ihm schöne Pässe zuspielen, dass er anstatt 50 dann sogar 70 Tore machen kann. Hinter ihm platzierst du dann vielleicht einen defensiven Spieler für die Absicherung, damit er seine Stärken voll ausleben kann.

Ich glaube dieses Prinzip «Stärken stärken» kommt vor allem zur Anwendung, indem dass man an einem Ort ist, wo man seine Stärken auch einsetzen kann. Die Stärken die man hat, die soll man auch ausleben können. Ein einfaches Beispiel, wenn jetzt ein Storage Engineer, um von unserem Geschäftsfeld zu sprechen, wenn du den als Netzwerk Engineer, von dem er vielleicht ein bisschen etwas versteht, einsetzt, dann hast du ein schlechtes oder ein schlechteres Resultat als wenn es ein Spezialist machen würde, der dort seine Stärken hat, und du hast einen demotivierten Kollegen. Wenn du ihn aber da einsetzt, wo er seine Stärken hat, nämlich bei den Storage Projekten, dann hast du ein besseres Resultat und auch einen motivierten Kollegen. Also, ich glaube, das Geheimnis liegt hauptsächlich darin, die Stärken eines Individuums zu erkennen und dann die Menschen auch entsprechend ihren Stärken einzusetzen. Und da kommt halt wieder der Link zum Schwächen ausmerzen. Vielleicht ist er dann Storage Engineer, aber hat, wenn man nochmals eine Fachebene tiefer geht, wieder Sachen, die er gut und weniger gut kann, oder, und dann kann es durchaus Sinn machen, um noch einen bessern Storage Engineer aus ihm zu machen, eben auch dort zu trainieren, wo die Skills noch nicht so gut sind.

Ich habe mir zum Beispiel vor knapp sechs Jahren als Ziel gesetzt, als ich mit Karate begonnen habe, den schwarzen Gürtel zu machen und das habe ich jetzt vor einem halben Jahr gemacht. Und das ist eigentlich ein sehr gutes Beispiel. Im Karate, wo es auch um Beides geht, da ist es auch sehr spannend in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Lehrern und Sensei. Da haben die einen auf das geschaut und die anderen auf etwas anderes, Stärken mehr gefördert, die anderen haben Dich dann wieder mehr auf Schwächen hingewiesen und ich glaube so entsteht ein komplettes Bild, dass das Ganze abgerundet und das war für mich wieder so ein persönliches Projekt, in welchem man bei Null anfängt und

sich ein Ziel setzt und darauf hinarbeitet. Da glaube ich, dass wenn man es wieder adaptiert auf das Arbeitsleben, ist es ganz wichtig, dass man im Unternehmen eben auch eine entsprechende Feedbackkultur hat, wo einerseits viel gelobt wird, also Stärken stärken, das zum Ausdruck bringt, Anerkennung gibt, aber auch der Raum und die entsprechende Kultur vorhanden ist, dass man sich gegenseitig konstruktiv kritisieren darf, dass Fehler passieren dürfen, aber das man dann auch aus diesen Fehlern lernt und so eigentlich Schwächen auch verbessert.

Förderung von individuellen Stärken bei der Arbeit

Die persönliche Entwicklung bei der Arbeit ist enorm wichtig! Das ist wieder der Brückensprung zu dem was ich zuvor gesagt habe. Motiviert kann jemand nur langfristig sein, wenn er seine Stärken ausleben kann. Wer seine Stärken ausleben kann, der erzielt positive Resultate. Positive Resultate stärken eine gute Einstellung und eine gute Einstellung führt dazu, dass man richtig denkt. Und je nachdem steuert das dann wieder das Verhalten, und wenn man sich gut verhält, dann kommen wieder positive Resultate. Das ist wie so ein Kreislauf, der sich nach oben oder auch nach unten bewegen kann. Also ich glaube wirklich, das Geheimnis liegt darin, dass man Menschen da einsetzt, wo sie ihre Stärken haben, wo sie die Anerkennung dafür erhalten und, ich sage jetzt, 80% von dem was Du machst, auf das zu fokussieren, was du Gut machst und dann 20% mitnimmt, und sagt auch da kann man sich laufend verbessern.

Ich denke, die beste Konstellation, die man haben kann, ist immer wenn eine sehr gute Führungskraft vorhanden ist, welche die Stärken von ihren Kollegen und Kolleginnen auch entsprechend fördert, diese auch sieht und eben die Anerkennung gibt dafür. Aber der Mensch selbst muss auch selbstkritisch genug sein, um seine Stärken und Schwächen zu sehen und eben auch die Eigeninitiative haben, um sich entsprechend weiterzuentwickeln. Ich glaube es ist ein wesentliches Element einer Führungskultur und einer Führungspersönlichkeit, den einzelnen Menschen individuell beurteilen zu können und dann auch individuell das Führungsverhalten zu adaptieren, also erkennen, was dem einzelnen Menschen gut tut. Ich glaube es gibt Menschen mit weniger Selbstbewusstsein, bei welchen es ganz wichtig ist die Stärken immer hervorzuheben. Dann gibt es andere, die haben fast ein wenig zu viel Selbstbewusstsein, denen es vielleicht gut tut, wenn man sie auch mal darauf hinweist, du, Kolleg, da und da hast Du dann schon noch Verbesserungspotenzial.

Es ist sicherlich schon ein wenig branchen- oder unternehmensspezifisch, aber, ich glaube, dass man ein grosses Gewicht darauflegen sollte, die Menschen laufend weiterzuentwickeln. Wir haben beispielsweise vor vielen Jahren bei uns in der UMB das Ausbildungsbudget abgeschafft. Also nicht im Sinne das wir kein Budget mehr haben, sondern dass wir keine Restriktionen mehr haben. Es kann jeder Teamleader mit seinen Kollegen und Kolleginnen selbst entscheiden, wieviel man in die Ausbildung investiert. Wir haben eine eigene Academy aufgebaut, wo das Know-how Sharing stattfindet und wir legen einen grossen Wert auf Weiterbildung und Trainingsmöglichkeiten und wollen dem in dem Sinn auch das nötige Gewicht geben. Jetzt ist es aber trotzdem noch so, schlussendlich muss ja ein Unternehmen auch rentabel sein und man kann nicht 365 Tage im Jahr das Team einfach nur ausbilden, sondern man hat ja auch noch paar Kunden, die man betreuen sollte. Und ich glaube da ist es dann wieder ein kulturelles Thema und ein Mindset Thema. Ich finde den Vergleich noch spannend, im Sport ist das sicher sehr akzentuiert, wie du sagst, du trainierst 90% der Zeit, um dann in 10% oder weniger die Leistung abrufen zu können. Und im Arbeitsleben ist es eigentlich einen dauernden Wettkampf, also genau umgekehrt. Da ist dann 95% Wettkampf und 5% kannst Du Dich vielleicht zurückziehen und irgendeine Weiterbildung machen. Ich glaube, wenn man jetzt eine Kultur entwickeln kann, in welcher auch jeder Einzelne dieses Mindset hat, dass es eigentlich auch im Ernstkampf ein dauerndes Lernen ist und das eben mit der vorher angesprochenen Fehlerkultur verlinken kann, dass Fehler

machen erlaubt ist. Ich sage immer, macht so viele Fehler wie möglich, weil wenn eine Organisation keine Fehler mehr macht, dann entwickelt sie sich nicht weiter, dann lernt sie nicht. Aber ich sage auch immer, versucht den gleichen Fehler nicht zwei Mal zu machen und schon gar nicht drei Mal, dann kommt die Lernkultur. Und wenn das ein Teil von der Kultur wird und im Mindset der Leute drin ist, hey, ich bin eigentlich laufend am Lernen, ich lerne in jedem Projekt und sammle Erfahrungen und bin am Austüfteln und Neues kommt dazu, dann kommt es wieder in ein ausgewogenes Verhältnis. Ich denke, das ist auch eine Chance im Arbeitsleben, dass man anders mit dem umgehen kann. Im Sport funktioniert das weniger, da bringt es Dir nichts, wenn Du immer super trainierst und dann beim Wettkampf, wenn es darauf ankommt, nicht bereit bist. Das ist ein bisschen eine andere Situation.

Konkrete Umsetzung des Prinzips «Stärken stärken» im Führungsbereich

Ich würde die Führungskräfte darauf trainieren und sie fragen, was ist der grösste nichtphysiologische Hunger des Menschen? Anerkennung! Das haben alle Menschen gleich. Die Art und Weise, wie wir sie in Anspruch nehmen oder eben nicht, ist sehr unterschiedlich, aber Anerkennung ist der grösste nichtphysiologische Hunger des menschlichen Wesens, und das würde ich Führungskräften weitergeben. Das hat schlussendlich sehr viel damit zu tun, Stärken zu stärken. Also wenn Du etwas gut machst und ich Dir dafür Anerkennung schenke, dann machst Du es nächstes Mal wieder und wieder und wieder und immer noch besser. Also Anerkennung geben ist für mich eigentlich das wichtigste Thema für eine Führungskraft

Probleme tauchen auf, wenn Fehler nicht erlaubt sind im Unternehmen, so eine «Finger-pointing-Kultur». Da wird dann immer nur auf Schwächen hingewiesen und dadurch entsteht kein Raum, um sich zu entfalten, und die Leute trauen sich nicht, Neues auszuprobieren.

Es ist völlig normal, dass es auch Leute gibt, die das in erster Linie auch gar nicht wollen. In jedem Team hast du unterschiedliche Charaktere und es gibt so eine Studie der Universität Heidelberg, wobei ein Team quasi in vier Kategorien eingeteilt wird. Du hast Leader, dann hast du die, die mitreissen, dann die Mitläufer und du hast noch die, welche innerlich bereits gekündigt haben und eigentlich weg sind. Und der grosse Teil des Teams, prozentual, sind die Mitläufer. Also Du hast dann wenig Leader, ein bisschen mehr Mitreisser und dann aber der grösste Teil sind die Mitläufer und ich glaube, da geht es wieder darum, die Leute da einzusetzen, wo sie am richtigen Ort sind. Ihnen kontinuierlich Feedback zu geben, auch aus einer Führungsperspektive heraus die Menschen motivieren, um weiterzugehen, das Thema Veränderungen laufend thematisieren und dann halt wieder, ich komme auf das zurück, was ich am Anfang gesagt habe, jeden Mitarbeitenden dort einsetzen, wo er mit seinen Stärken, seinem Mindset und seiner Einstellung am richtigen Ort ist. Wenn es eine Rolle ist, die eine laufende Weiterentwicklung braucht und Du einen Menschen dort hast, der das nicht machen kann oder nicht machen will, dann musst das thematisiert werden. Vielleicht kannst Du ihn dann motivieren, dass er sich ändert und in die laufende Weiterentwicklung geht und wenn das nicht passiert und es nicht mehr matched, dann muss man eine neue Rolle finden und wenn man die neue Rolle nicht findet, dann kann es vielleicht auch einmal zu einer Trennung kommen.

Bei der UMB haben wir einen strukturierten Prozess, in welchem mehrere Feedbackgespräche pro Jahr Bestandteil sind und diese werden dann auch durchgeführt. Da spricht die Führungskraft mit ihren Kollegen und Kolleginnen ganz bewusst über ihre Stärken, wo sie noch besser werden können und wo man noch Entwicklungspläne miteinander festlegen kann und zu dem dann auch immer wieder Feedback gibt. Also das muss wirklich auch gelebt werden im ganzen Unternehmen. Man soll sich in diesen Feedbackgesprächen dann auf die Stärken konzentrieren und eben auch wieder die Anerkennung dafür geben.

Für uns als bester Arbeitgeber war wohl ausschlaggebend, dass wir uns vor zehn Jahren ein Ziel gesetzt hatten und das war der beste Arbeitgeber von Europa zu werden. Als wir das Ziel kommunizierten haben alle gelacht und ja wieso dann nicht Schweiz. Dann haben wir gesagt. Die Schweiz nehmen wir dann auf dem Weg dorthin auch noch mit. Und jetzt zehn Jahre später sind wir von 3000 Unternehmen europaweit fünfter geworden, also wir haben das Ziel nicht ganz erreicht aber wir haben auf dem Weg dorthin vier Mal hintereinander in der Schweiz gewonnen. Viel wichtiger als der Rang schlussendlich ist das wir uns damals auf den Weg gemacht haben, dass wir gesagt haben bester Arbeitsgeber, greatest place to work zu sein, das steht bei uns ganz oben auf der strategischen Entwicklungsroadmap, und uns auf dem Weg dorthin dann überlegt haben, gut, was müssen wir jetzt machen, dass wir dorthin kommen und immer wieder Feedback eingeholt haben. Auf Grund von dem Feedback haben wir uns dann auch stets weiterentwickelt, also das ist eigentlich gut vergleichbar mit dem Sportler. Ein Roger Federer setzt sich irgendwann zum Ziel, ich will die Nummer eins werden. Ist ja gut und schön, aber jetzt hast Du ein Ziel und dann überlegst Du, was muss ich jetzt machen, um dahin zu gelangen und dann beginnst Du zu trainieren und merkst, das mache ich gut, das mache ich weniger gut, da habe ich Stärken, die ich noch fördern kann, da gibt es Schwächen, die ich ausmerzen sollte, um einen kompletten Spieler zu werden. Das ist eigentlich der gleiche Mechanismus, wie als wir vor zehn Jahren diese Great place to work Reise gestartet haben. Ich glaube das ist das Essenzielle.

Anhang D: Vorstellung des Kategorienkatalogs

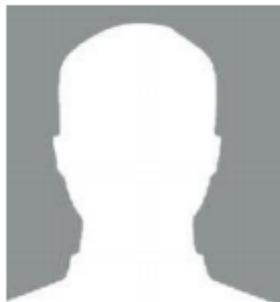
Hauptkategorien	Unterkategorien	Codes	Ankerbeispiel
Grundhaltung zum Stärkenfokus	Leistung	Leistungspotenzial, Neuro-wissenschaft, Lernfähigkeit, Power Law of Learning, Aufwand und Ertrag, stärkenbasiertes Training	«Das heisst also es gibt Menschen, die haben bestimmte Fertigkeiten einfach parat und sind anderen Menschen auf Grund biologischer, genetischer Aspekte überlegen.» (Lutz Jäncke)
	Zielsetzung	Ziele, Vision, Aufwand und Ertrag, Ziele, Sport Business Vergleich, Stärken einsetzen	«Ich glaube etwas ganz Essenzielles ist, dass wir uns vor zehn Jahren ein Ziel gesetzt hatten und das war der beste Arbeitgeber von Europa zu werden.» (Matthias Keller)
	Verschieden Persönlichkeiten und Charaktere	Individuelle Betrachtung, Persönlichkeiten Führungsverhalten anpassen, Leistungsmotivationskonzept, Leute, die nicht gefördert werden wollen	«Andere, die du stets kritisierst, können am Schluss gar nichts mehr oder sie zeigen es dir erst recht, je nach Charakter.» (Martin Andermatt)
	Wohlbefinden und Leichtigkeit	Ganzheitliche Gesundheit, Erholungsmanagement, Druck, Wohlbefinden, Passion, Humor, Leichtigkeit, Stärken einsetzen	«Der Humor und die Leichtigkeit sind das Öl im Getriebe, das einfach alles viel einfacher macht!» (Jörg Wetzel)
Rolle von «Stärken stärken in der Mitarbeiterförderung	Positives hervorheben	Wertschätzung, Mindset, Persönlichkeiten, Motivation, Selbstwertgefühl	«Grundsätzlich geht es darum, Stärken zu stärken, damit man auch ein Lob geben kann und nicht nur die ganze Zeit Tadel.» (Martin Andermatt)
	Persönliche Entfaltung	Stärkenbasiertes Training, Leistungspotenzial, Stärken einsetzen, Hindernisse, persönlicher Stärkenfokus, Höchstleistungen	«When it comes to talent, everybody has it, it's just the little details in someone's game what makes them a little bit more special than another individual.» (Stephon Tuitt)

	Effizienz	Effizienz steigern, Team Koordination, richtige Mitarbeiter einstellen, Engagement, interessante Fakten, Stärken einsetzen	We'll hire someone that naturally thinks that way and gets a kick out of making process maps and loves what they do and then everyone's a winner.» (Michele Hartgrove)
	Eigeninitiative	Eigeninitiative, Arbeit vor Ertrag, Selbstführung, Mindset, Hindernisse, Sport Business Vergleich, Verantwortung	«Also ich bin auf das Arbeitsprinzip «Zuerst Arbeit vor Ertrag» eingestellt.» (Natascha Badmann)
Konkrete Anwendung des Prinzips «Stärken stärken» für Führungskräfte	Mitarbeitende kennen	Persönlichkeiten, Wohlbefinden, Passion, wissen wieso, Informelle Gespräche, Vertrauen, Vision	«Watch their performance, what do they do well, what are they struggling with and then set them up to do more of the things they're good at.» (Michele Hartgrove)
	Ganzheitliche Betrachtung	Individuelle Betrachtung, ganzheitliche Gesundheit, Persönlichkeiten, Ernährung, Führungsverhalten anpassen, individuelle Pläne, Basics, Erholungsmanagement, Sport Business Vergleich, hochqualitatives Training	«Most players have individual plans. They have eating plans, they have sleeping patterns and so forth.» (Stephon Tuitt)
	Kommunikation	Kommunikation, Persönlichkeiten, individuelle Betrachtung, Wertschätzung, Feedback, Ziele, Schwächen, Hindernisse, Selbstwertgefühl, Kontext, offizielle Gesprächstermine, Humor, Leichtigkeit, Vision, Motivation, Authentizität, Vorbildfunktion	«Wir haben einen strukturierten Prozess, in welchem mehrere Feedbackgespräche pro Jahr Bestandteil sind und diese werden dann auch durchgeführt.» (Matthias Keller)
	Unterstützende Rahmenbedingungen	Rahmenbedingungen, Vorbildfunktion, Mindset, Hindernisse, Macherrolle, Eigeninitiative, Vision, Verantwortung, Ziele, Leistungsmotivationskonzept, Erziehung, Schulsystem, ganzheitliche Gesundheit	«Ich kann nicht von einem Lehrling erwarten, dass er die Arbeit gut ausführt und ihm eine alte Schreibmaschine anstatt eines Laptops zur Verfügung stellen.» (Natascha Badmann)
	Konsequentes Handeln	Konsequenz, Macherrolle, 80/20 Fokus auf Stärken, Stärken einsetzen, Ziele Schwächen, Stärkenbasiertes Training, individuelle Betrachtung, richtige Mitarbeiter einstellen	«Love it, change it, or leave it.» (Lutz Jäncke)

Anhang E: Beispiele – Trainingsplan Muster

E1: Beispiel – Key Account Management

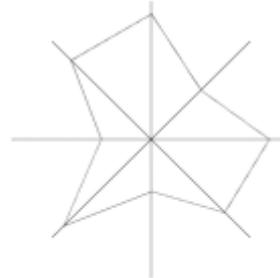
Trainingsplan Muster



Name: [Redacted]
Abteilung: Key Account Management
Führungskraft: [Redacted]
Datum: 23.05.2021

Stärkenkompass

z.B. nach Red Bull Wingfinder



Vision
<i>Wo möchte sich der oder die Mitarbeitende in 3-5 Jahren sehen? Definition eines mittelfristigen erstrebenswerten Zustandes.</i>
Ich möchte den legendären Verkaufsrekord von F. Meier brechen

Persönliche Stärken	Stärken innerhalb des Teams
<i>Die persönlichen Stärken werden anhand eines Basistest und mit dem oder der Mitarbeitenden im Dialog erarbeitet.</i>	<i>Die Stärken innerhalb des Teams werden anhand Befragungen und mit den Mitarbeitenden im Gespräch erarbeitet.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassungsfähig • Diplomatisch • Ausgeglichen

Stärkenorientierte Jahresziele
<i>Hier werden konkrete stärkenorientierte Jahresziele, die den MA in der Verfolgung seiner persönlichen Vision unterstützen, notiert.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Leistung einer kompletten neuen Produktlinie bei [Redacted] • Übernahme und Betreuung des Portfolios von [Redacted] Key Account Manager mit Sitz in Luxemburg, welcher sein Arbeitspensum auf 60% reduzieren möchte) • Akquisition von mindestens fünf Kunden aus dem wachsenden E-Commerce

Stärkenorientierte Weiterbildungen:
<ul style="list-style-type: none"> • Besuch des Seminars von [Redacted] über Verkaufstechniken für Fortgeschrittene • Französisch Refresher spezifisch für die Arbeit mit Kunden (Online: 2h pro Woche)
Stärkenorientierte Aufträge / Projekte:
<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation über die Akquisition von Online B2B Kunden für Aussendienstmitarbeitende und Junior Key Account Manager

Ort, Datum

Unterschrift Führungskraft

Unterschrift Mitarbeiter/in

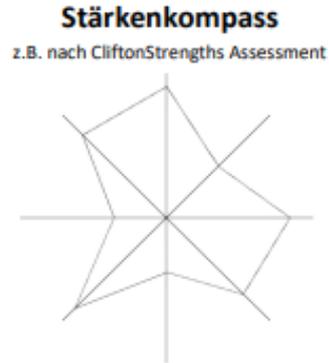
Abbildung 12: Trainingsplan Muster - Key Account Management

E2: Beispiel – Regulatory Business Transformation

Trainingsplan Muster



Name: [Redacted]
Abteilung: Regulatory Business Transformation (RBT)
Führungskraft: [Redacted]
Datum: 21.05.2021



Vision
<i>Wo möchte sich der oder die Mitarbeitende in 3-5 Jahren sehen? Definition eines mittelfristigen erstrebenswerten Zustandes.</i>
Projektleitung mit Führungsverantwortung auf Director Level

Persönliche Stärken	Stärken innerhalb des Teams
<i>Die persönlichen Stärken werden anhand eines Basistest und mit dem oder der Mitarbeitenden im Dialog erarbeitet.</i>	<i>Die Stärken innerhalb des Teams werden anhand Befragungen und mit den Mitarbeitenden im Gespräch erarbeitet.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tatkraft • Zukunftsorientierung • Integrationsbestreben 	<ul style="list-style-type: none"> • Tatkraft • Analytisch • Positive Einstellung

Stärkenorientierte Jahresziele
<i>Hier werden konkrete stärkenorientierte Jahresziele, die den MA in der Verfolgung seiner persönlichen Vision unterstützen, notiert.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines globalen RBT Team, RBT CH & RBT Asia zusammenbringen • Betreute Programme Roadmaps in Budget, Umfang und Zeit fertigbringen • Unterstützung des Teams als «Culture Rebel» in der Transformationsphase von Wasserfall-Projekten zu einem agilen Projektumfeld

<p style="text-align: center;">Stärkenorientierte Weiterbildungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agile PO/PM & Scrum Master Zetifikat (2x 1 Woche)
<p style="text-align: center;">Stärkenorientierte Aufträge / Projekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellen eines neuen Konzepts für den Regulationsradar • Verantwortung des monatlichen Projektstatus Meeting

Ort, Datum

Unterschrift Führungskraft

Unterschrift Mitarbeiter/in

Abbildung 13: Trainingsplan Muster - Regulatory Business Transformation

Eigenständigkeitserklärung

«Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe;
- dass ich sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert habe;
- dass ich sämtliche immateriellen Rechte an von mir allfällig verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken erworben habe oder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass das Thema, die Arbeit oder Teile davon nicht bereits Gegenstand eines Leistungsnachweises einer anderen Veranstaltung oder Courses waren, sofern dies nicht ausdrücklich mit dem Referenten/der Referentin im Voraus vereinbart wurde und in der Arbeit ausgewiesen wird;
- dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Universität keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushängen oder veröffentlichen werde, wenn ein direkter Bezug zur Universität St. Gallen oder ihrer Dozierenden hergestellt werden kann;
- dass ich mir bewusst bin, dass meine Arbeit elektronisch auf Plagiate überprüft werden kann und ich hiermit der Universität St. Gallen laut Prüfungsordnung das Urheberrecht soweit einräume, wie es für die Verwaltungshandlungen notwendig ist;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Universität einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitserklärung sowie insbesondere die Inanspruchnahme eines Ghostwriter-Service verfolgt und dass daraus disziplinarische wie auch strafrechtliche Folgen resultieren können, welche zum Ausschluss von der Universität resp. zur Titelaberkennung führen können.»

Datum und Unterschrift

24.05.2021 
.....

Mit Einreichung der schriftlichen Arbeit stimme ich mit konkludentem Handeln zu, die Eigenständigkeitserklärung abzugeben, diese gelesen sowie verstanden zu haben und, dass sie der Wahrheit entspricht.