

ARTIKEL Karriereförderung

# Auf die Stärken kommt es an

Unternehmen müssen lernen, Talente zu fördern und Schwächen zu akzeptieren. Nur so sind sie für die Zukunft gerüstet.

VON PAULA LEHMANN

Im Privaten handeln wir nach der Maxime: Ich mache, was mir Spaß macht. Freiwillige Engagements in Vereinen oder im Ehrenamt suchen wir uns nach unserem Vergnügen, aber auch nach unseren Stärken aus. In diesen Positionen sind wir oft höchst motiviert – und deshalb auch erfolgreich. Diese Strategie setzt sich nun zunehmend auch in der Arbeitswelt durch. Und das ist auch gut so, meint Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) und Professorin für Personalmanagement an der Hochschule Ludwigshafen: „Früher wurden Mitarbeiter in das enge Korsett einer Stelle gepresst, heute verändert sich das zum Glück.“

## Die Stelle muss zur Person passen

Das liegt auch daran, dass einige Branchen bereits den Fachkräftemangel spüren, andere ihn zumindest erwarten. Der Mitarbeiter wird zum seltenen Gut. Das stärkt seine Position. Denn das alte Schema, nach dem eher



Die Anforderungen der Position sollten sich mit den Fähigkeiten des Mitarbeiters decken.

an den Schwächen der Mitarbeiter gearbeitet werden musste, gilt als überholt. „Aus einer Schwäche wird niemals eine

Stärke werden“, erklärt Rump. Auch ließe über die ständige Orientierung an den Defiziten die Motivation des Mitarbeiters nach.

Ähnlich sieht das Irina Kummert, Personalberaterin und Präsidentin des Ethikverbands der Deutschen Wirtschaft: „Jemandem, der sich im Vertrieb nicht wohl fühlt, helfen Vertriebschulungen nicht, seine vertriebliche Schwäche abzustellen.“ Erfolgversprechender hingegen sei es, wenn sich die Anforderungen der Position mit den Fähigkeiten des Mitarbeiters decken.

## Stärkenausbau fördert Motivation

So fordern sowohl die Wissenschaftlerin als auch die Personalberaterin, sich an die Stärken des Mitarbeiters zu halten und diese auszubauen. Denn werden die Talente der Mitarbeiter nicht erkannt, gehoben und weiterentwickelt, lassen sich die Herausforderungen der Zukunft nicht bewältigen. Das kann über interne und externe Weiterbildungen passieren, aber auch mittels Coachings oder Mentorenprogrammen. Auch der Einsatz in Pro-

jektgruppen kann dazu führen, übergreifende Kompetenzen zu entwickeln. Auch neue Aufgaben führen zudem zu positiven Lernerfolgen.

Letzten Endes sollten aber alle Maßnahmen mit dem Mitarbeiter im Vorfeld besprochen werden. Dabei ist es auch wichtig, die verschiedenen Möglichkeiten aufzuzeigen, dem Arbeitnehmer aber selbst die Entscheidung zu überlassen. Denn wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, aktiv an der Entwicklung mitzuwirken und eigenständig Entscheidungen treffen zu können, steigt auch ihre Zufriedenheit.

Werden die Stärken und Talente des Mitarbeiters gefördert, stellt sich auch eine innere Motivation ein. Der Arbeitnehmer ist in der Lage und auch bereit, über lange Zeit eine hohe Leistung zu erbringen. Die promovierte Personalberaterin Irina Kummert weiß: „Das Vorhandensein von intrinsischer Motivation ist im Arbeitsumfeld die Grundlage für Zufriedenheit – und damit für den langfristigen Erfolg des einzelnen Mitarbeiters und auch des gesamten Unternehmens.“