

## Signaturstärken identifizieren und anwenden

# Mit Stärkenorientierung und Purpose Mitarbeitende gewinnen

Gute Mitarbeitende zu finden, ist zunehmend härter geworden, und sie zu halten, ist immer herausfordernder. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen zielführende Massnahmen ergreifen, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Zu den grössten Erfolgsfaktoren zählt ein stärkenorientierter Führungsstil mit einem gelebten Purpose.

Von Katharina Chicherio

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung eines sich verschärfenden Fachkräftemangels.<sup>1</sup> Darüber hinaus hat der jüngste Engagement-Index 2021 von Gallup aufgezeigt, dass auch die Mitarbeiterbindung während der Pandemie weiter gesunken ist: 69% der Befragten nannten wenig bis gar keine

emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen, und 40% der Befragten beabsichtigten das Unternehmen binnen Jahresfrist zu verlassen.<sup>2</sup> Gleichzeitig wurde erhoben, dass zwei Drittel aller Mitarbeitenden über ihren Lebenssinn nachdenken und die Hälfte aller Mitarbeitenden ihre Arbeit neu bewerten.<sup>3</sup> In diesem Zu-

sammenhang zeigte der Job-Stress-Index 2022 auf: Jeder Dritte der Erwerbstätigen in der Schweiz fühlt sich emotional erschöpft und nimmt überdurchschnittlich mehr arbeitsbezogene Belastungen als Ressourcen wahr.<sup>4</sup> Neben dem grossen emotionalen Leid der Betroffenen gehen damit auch Produktivitätsverluste



*Mitarbeitende, deren Arbeitsanforderungen mit den persönlichen Stärken übereinstimmen, haben mehr Spass und Freude bei der Arbeit, sind motivierter, erleben ihre Arbeit als sinnvoll und sind zufriedener mit ihrem Beruf. Dies gilt insbesondere für den Einsatz der sogenannten Signaturstärken.*

mit einem ökonomischen Potenzial von CHF 6,5 Mrd. einher.

### Berufliches Engagement fördern

Diese Ergebnisse zeigen, wie wichtig es ist, dass Unternehmen mit zielführenden Massnahmen alle Hebel in Bewegung setzen, um diesen Dynamiken entgegenzuwirken. Zielführende Massnahmen sind dabei all jene, die das berufliche Engagement der Mitarbeitenden fördern. Unter beruflichem Engagement wird ein positiver arbeitsbezogener Geisteszustand verstanden, der sich durch die drei Dimensionen Vitalität (hohe Belastbarkeit und Ausdauer), Hingabe (hohes Sinnerleben bei der Arbeit) und Absorption (unentwegte Freude an der Arbeit) bei den Mitarbeitenden ausdrückt.<sup>5</sup> Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass engagierte Mitarbeitende produktiver und gesünder sind. Zudem verhalten sie sich loyaler gegenüber ihren Arbeitgebenden und sind weniger gewillt, das Unternehmen zu verlassen.<sup>6</sup> Dies wirkt sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus.

### Stärkenorientierte Führung

Wie kann das berufliche Engagement gefördert werden? Die Forschungsergebnisse der Positiven Psychologie haben aufgezeigt, dass zu den grössten Erfolgsfaktoren ein moderner Führungsstil gehört, der eine stärkenorientierte Unternehmenskultur mit einem gelebten Purpose fördert. Beispielsweise wurde wissenschaftlich nachgewiesen, dass Mitarbeitende, deren Arbeitsanforderungen mit den persönlichen Stärken übereinstimmen, mehr Spass und Freude bei der Arbeit haben,

motivierter sind, ihre Arbeit als sinnvoll erleben und zufriedener mit ihrem Beruf sind.<sup>7</sup> Diese Befunde beziehen sich insbesondere auf den Einsatz der sogenannten Signaturstärken. Dies sind Stärken, die besonders typisch für eine Person sind und ein Gefühl im Sinne von «Das bin wirklich ich!» auslösen.<sup>8</sup> Folglich sollten Führungskräfte stärkenorientiert führen, um die Anwendung der persönlichen Signaturstärken in den Arbeitstätigkeiten zu verbessern. Dafür ist es in einem ersten Schritt wichtig, sich als Führungskraft selbst in der Nutzung der persönlichen Signaturstärken zu üben. Sie erhalten auf der nächsten Seite eine Übungsanleitung, wie Sie dies trainieren können. Dieses Training ist ganz wesentlich dafür, um in einem nächsten Schritt die Stärken bei den Mitarbeitenden zu erkennen und sie bei der häufigeren Anwendung ihrer persönlichen Signaturstärken zu unterstützen.

### Purpose – Sinnerleben bei der Arbeit

Ein stärkenorientierter Führungsstil fördert ein hohes Sinnerleben bei der Arbeit. Einerseits durch die Anwendung der persönlichen Stärken. Darüber hinaus durch die klare Vermittlung eines Purpose, d.h. eines klaren Sinn und Zwecks. Denn Mitarbeitende wollen wissen, wozu sie etwas tun. Nur wenn sie den Grund in ihrem Tun sehen, haben sie auch die Kraft und Energie für ihr Tun. Wenn sie den Sinn in ihrem Tun nicht mehr sehen, müssen sie viel Energie aufwenden. Und mit der Zeit verlieren sie die Freude an der Arbeit, werden unglücklich und schlimmstenfalls krank. Führen mit Sinn bedeutet in einem ersten Schritt, sich

selbst den Sinn klarzumachen. Dazu ist es wichtig, die folgenden Fragen zu beantworten.

### 10 PRAXISTIPPS, UM HOHES SINNERLEBEN ZU SCHAFFEN

- Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Mitarbeitenden, um den Sinn und Zweck – «the reason why» – aufzuzeigen und zu besprechen: auf Ebene des Unternehmens und auf Ebene der einzelnen Tätigkeiten.
- Stellen Sie den persönlichen Kontakt zwischen den Mitarbeitenden und den Empfängern ihrer Arbeit her.
- Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Feedback zur geleisteten Arbeit.
- Verbringen Sie Zeit im Team, um über den Einfluss des Unternehmens auf die Gesellschaft und die Kunden nachzudenken.
- Führen Sie einen regelmässigen Austausch zwischen den einzelnen Abteilungen durch («Wozu brauchen wir das von euch, was passiert damit?»).
- Ermöglichen Sie das gemeinsame Ausarbeiten von Zielen.
- Reflektieren Sie im Team: Worin liegen unsere Stärken? Wie bringen wir unsere Stärken gemeinsam in das Unternehmen ein? Was können wir besser als andere, und woraus folgt daher unsere Überlegenheit?
- Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Gestaltungsmöglichkeiten, die sinnstiftend sind.
- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden, die eigenen Stärken in die Arbeit einzubringen.
- Geben Sie Handlungsfreiraum, indem Sie Herausforderungen bieten und Verantwortung abgeben.



SWISS<sup>+</sup>  
assessment

Die Förderung und Sicherung der Qualität von Assessment Center-Verfahren in der Schweiz ist das oberste Ziel von Swiss Assessment. Aktuell zählt der Verein 21 zertifizierte Organisationen.

www.swissassessment.ch - Kaseme Reppischtal 8903 Birmensdorf - nadine.eggimann@milak.ethz.ch



Verein Swiss Assessment – das Kompetenzzentrum für Qualität in Assessment Center-Verfahren.

1. Was ist der Sinn und Zweck unseres Unternehmens?
2. Wofür bezahlen uns unsere Kunden wirklich?
3. Welcher Sinn leitet sich daraus für mich und mein Team ab?

Anschliessend wollen Sie Ihren Mitarbeitenden diesen Sinn und Zweck weitergeben. Einige Impulse, wie Sie dabei vorgehen können, finden Sie auf der vorhergehenden Seite.

### Fazit

Die aktuellen Entwicklungen im Arbeitsumfeld verlangen vor allem eins: handeln. Zukunftsweisende Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein wollen, brauchen einen stärkenorientierten Führungsstil mit einem gelebten Purpose. Damit steigern Sie das berufliche Engagement Ihrer Mitarbeitenden nachhaltig, fördern die emotionale Bindung an das Unternehmen und positionieren sich als

attraktiver Arbeitgeber für hart umworbene Talente.

### Quellen und Hinweise

- 1 Universität Zürich. (2021, November 25). Fachkräftemangel-Index Schweiz. Universität Zürich. [www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/fachkraeftemangel.html](http://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/fachkraeftemangel.html)
- 2 [www.machfit.de/bgm-studien/gallup-report-mitarbeiterbindung-sinkt-weiter/](http://www.machfit.de/bgm-studien/gallup-report-mitarbeiterbindung-sinkt-weiter/)
- 3 Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., & Schrimper, M. (2021, April). Help your employees find purpose – Or watch them leave. McKinsey & Company. [www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave](http://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave)
- 4 Gesundheitsförderung Schweiz. (2022). Job-Stress-Index 2022. Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz, Faktenblatt 72, August 2022. [https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt\\_072\\_GfCH\\_2022-08\\_-\\_Job-Stress-Index\\_2022.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt_072_GfCH_2022-08_-_Job-Stress-Index_2022.pdf)
- 5 Schaufeli, W. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? Work engagement in everyday life, business, and academia. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3–10.
- 6 Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262.
- 7 Harzer, C., & Ruch, W. (2012). The Application of Signature Character Strengths and Positive Experiences at Work. *J Happiness Stud*, 14, 965–983.
- 8 Ruch, W., & Proyer R.T. (2011). Positive Psychologie: Grundlagen, Forschungsthemen und Anwendungen. *Report Psychologie*, 36, 60–70.
- 9 Ruch, W. (o. D.). Die Positive Psychologie des Individuums: Signaturstärken als personale Ressourcen. <https://docplayer.org/45072292-Die-positive-psychologie-des-individuums-signaturstaerken-als-personale-ressourcen-willibald-ruch-zuerich.html>

## ÜBUNGSANLEITUNG ZUR IDENTIFIKATION UND ZUR ANWENDUNG VON SIGNATURSTÄRKEN<sup>9</sup>

**Schritt 1:** Füllen Sie unter <https://charakterstaerken.org> den Fragebogen VIA-IS zur Identifikation Ihrer Stärken aus. Die Teilnahme ist kostenlos. Wenn Sie den Fragebogen erfolgreich abgeschlossen haben, erhalten Sie Ihre persönliche Auswertung mit den 24 Stärken. Die Forschung zeigt, dass es sich bei den obersten drei bis sieben Stärken um die persönlichen Signaturstärken handelt.<sup>8</sup>

**Schritt 2:** Überprüfen Sie für die ersten sieben Stärken auf Ihrem Auswertungsblatt, ob diese ein Gefühl des Besitzes und der Authentizität im Sinne von «das bin wirklich ich» auslösen. Lesen Sie dazu die kurze Beschreibung der Stärke auf dem Auswertungsblatt. Wenn Sie sagen «das bin wirklich ich», machen Sie ein «S» für Signaturstärke hinter diese Charakterstärke.

**Schritt 3:** Beobachten Sie während der nächsten vierzehn Tage, wie häufig Sie Ihre Signaturstärken im Berufsalltag einsetzen. Anschliessend fügen Sie jeder Signaturstärke die beobachtete Häufigkeit des Einsatzes hinzu (6 = sehr häufig, d.h. sehr oft täglich; 5 = häufig, d.h. mehrmals täglich; 4 = manchmal, d.h. 1- bis 2-mal täglich; 3 = selten, d.h. mehrmals wöchentlich; 2 = sehr selten, d.h. mehrmals monatlich oder jährlich; 1 = nie).

**Schritt 4:** Für alle Signaturstärken, die Sie noch nicht sehr häufig (6) oder häufig (5) anwenden, überlegen Sie sich, welche konkreten Möglichkeiten Sie haben, um diese Signaturstärke(n) noch häufiger in Ihrem Berufsalltag anzuwenden. Notieren Sie sich konkrete Ziele, die Sie in Ihrem Alltag umsetzen wollen.



**Katharina Chicherio** ist Geschäftsführerin der Celso Institut GmbH. Mit Leidenschaft für Menschen und Expertise in Coaching (Dipl.), Psychologie (BSc) und Betriebswirtschaft (MSc) coacht sie Unternehmer und Führungskräfte, leitet Workshops und gibt Impulsreferate.

## Diana Roths HR-Welt

### Führen ist ein Kinderspiel

7.45 Uhr Teamsitzung. Anja trinkt Kaffee und ist sehr positiv, selbstsicher und zielbezogen. Ihre Chefin Bea bindet sie bewusst in Sitzungen bei strittigen Themen ein. Arno ist heute irgendwie aggressiv und provozierend. Bea bleibt stets ruhig, lässt sich nicht auf Streitgespräche ein. Ihre Stellvertretung, Maja, ist eine Besserwisserin. Sie behauptet viel und stellt gerne andere bloss. Bea arbeitet dann bevorzugt mit geschlossenen Fragen und lässt das Team dazu Stellung beziehen. Udo, der Sales-Mitarbeiter, ist redselig und stellt sich gerne selbst dar. Bea gibt ihm immer eine klare Redezeit vor. Sie unterbricht taktvoll und nutzt geschlossene Fragen. Die Lernende Eva ist sehr schüchtern und zurückhaltend. Bea stärkt Evas Selbstvertrauen durch leichte und direkte Fragen. Petra, die Älteste im Team, zeigt sich oft ablehnend und geht in die Opposition. Bea schätzt sie und weckt ihren Ehrgeiz, indem sie sie nach ihren Erfahrungen fragt.

### Völlig überzeichnet – so ein Team gibt's nicht

Finden Sie, ich hätte diese Teamcharaktere völlig überzeichnet? Hatte Sie vielleicht sogar kurz Mitleid mit Bea? Sie schütteln heftig

den Kopf und denken: «Bestimmt nicht, schliesslich hat Bea diese Führungsposition aus eigenem Antrieb gesucht. Also muss sie auch schauen, wie sie zurechtkommt.»

Vielleicht. Aber auf jeden Fall ist bei dieser Mannschaft das situative Führen gefragt. Dieses stammt aus der sogenannten Kontingenztheorie, in der das optimale Zusammenspiel zwischen Führungsstil und der jeweiligen Führungssituation beschrieben wird. Die Kritiker dieses Führungsstils bemängeln, dass es sehr schwer ist, aufgabenorientiertes und beziehungsorientiertes Führen klar voneinander zu trennen. Oft geht beides Hand in Hand.

Trotzdem: Ich ziehe den Hut vor Bea.

*Diana Roths HR-Welt erscheint in jeder zweiten Ausgabe von personalSCHWEIZ.*



**Diana Roth** ist HR-Fachfrau mit eidg. FA, Erwachsenenbildnerin HF und Systemischer Businesscoach Uni of A.Sciences. Die HerzBlutPersonalerin arbeitet seit 1987 als aktive Personalleiterin, HR-Dozentin/Trainerin und HR-Fachbuchautorin in Bern und Basel. Sie bildet HR-Fachleute aus, ist anerkannte Prüfungsexpertin beim Schweizerischen HR-Verband (HRSE). [www.dianarothcoaching.com](http://www.dianarothcoaching.com)