

Talente statt Defizite

PRAXIS. Das Personalentwicklungskonzept der Sparda-Bank München konzentriert sich nicht auf das Beheben von Schwächen, sondern auf das Stärken von Stärken.

Von **Michael Dumpert**

Unternehmen, die sich konsequent an den Stärken ihrer Mitarbeiter orientieren, besitzen einen enormen Wettbewerbsvorteil – und dieser kommt den Arbeitgebern und den Mitarbeitern gleichermaßen zugute. Eine aktuelle Studie des amerikanischen Gallup-Instituts zeigt, dass gerade Unternehmen, in denen Mitarbeiter ihre Stärken einsetzen können, effizienter arbeiten, eine geringere Fluktuation aufweisen und zufriede-

Die Idee der stärkenorientierten Personalentwicklung: Der Mitarbeiter muss nicht zum Arbeitsplatz passen, sondern der Arbeitsplatz zu ihm.

denere Kunden haben. Darüber hinaus entpuppen sich Beschäftigte, die ihre Stärken in ihrer täglichen Arbeit nutzen können, als loyale und treue Mitarbeiter: 74 Prozent empfehlen Produkte und Dienstleistungen weiter, über 84 Prozent haben vor, auch in einem Jahr noch für die Firma zu arbeiten, und etwa 60 Prozent planen die nächsten Karriereschritte im Unternehmen.

Wenn Mitarbeiter ihre eigenen Talente frei entfalten können, stellt dies also einen entscheidenden Faktor für Motivation, Bindung und Produktivität dar. Diese Erkenntnis ist eigentlich nicht neu. Dennoch haben die meisten Mitarbeiter in deutschen Unternehmen nicht das Gefühl, entsprechend ihrer Talente eingesetzt zu sein. Nur 16 Prozent können dies von sich behaupten, so das Ergebnis der Studie.

Und so überrascht es auch nicht, dass in vielen Unternehmen noch immer eine defizitorientierte Führung und Personalentwicklung vorherrscht: Laut Gallup-Institut legen über zwei Drittel der deutschen Führungskräfte ihren Schwerpunkt nach wie vor auf die Behebung von Schwächen. Viel Geld und Energie fließen in das Aufarbeiten von Defiziten statt in die Förderung von Talenten. Vielen Arbeitgebern bleibt dadurch ein enormes Potenzial ihrer Mitarbeiter verschlossen.

Alle Mitarbeiter einbeziehen

Bereits im Jahr 2007 wendete sich die Sparda-Bank in München einer stärkenorientierten Personalentwicklung zu – ein Konzept, das auf die ressourcenorientierte Sichtweise der positiven Psychologie zurückgeht. Die Idee dahinter: Jeder Mitarbeiter soll mit seinen Stärken und Talenten an dem für ihn richtigen Platz sitzen, statt ihn durch Ausmerzen seiner Schwächen an einen gegebenen Arbeitsplatz anzupassen.

Ein stärkenorientierter Arbeitseinsatz entspricht einer tiefen Sehnsucht des einzelnen Mitarbeiters und stellt eben-

so einen zentralen ökonomischen Erfolgsfaktor für das Unternehmen dar – nicht nur, weil die Mitarbeiter auf diese Weise ihre Talente voll entfalten können und dadurch produktiver sind, sondern auch, weil die höhere Arbeitszufriedenheit sie zu besseren Leistungen motiviert.

Gerade in einem personalstarken Sektor wie der Finanzdienstleistungsbranche sind die Mitarbeiter die wichtigste Ressource. Alle Mitarbeiter in ihren Talenten zu fördern, ist der Hebel zu wirtschaftlichem Erfolg – und trägt gleichermaßen zu einer erstrebenswerten Gesellschaftsform bei. Bei der Sparda-Bank in München ermuntern wir unsere Mitarbeiter deshalb dazu, sich aktiv mit sich selbst auseinanderzusetzen. Die Personalentwicklung unterstützt sie dabei durch Maßnahmen wie Persönlichkeitsseminare und Reflexionsgespräche. Diese Stärkenorientierung hat die Unternehmenskultur der Bank entscheidend und nachhaltig geprägt.

Kernstücke der Personalentwicklung

Das Konzept der Stärkenorientierung ist eine dauerhafte Strategie, die der Vorstand initiiert und vorangetrieben hat. Die Abteilung „Unternehmensentwicklung“ der Genossenschaftsbank in München entwickelt sie nun ständig weiter.

Grundlage einer jeden an Stärken orientierten Personalentwicklung ist es, die Talente der Mitarbeiter zu kennen. Die Sparda-Bank München zieht hierfür den „Clifton Strengthsfinder“ des Gallup-Instituts heran. Anhand des internetbasierten Fragebogens erhalten die Mitarbeiter

ein detailliertes Profil ihrer fünf ausgeprägtesten Talente. Diese stehen im Mittelpunkt eines Stärken-Workshops. Für viele Mitarbeiter ist dies eine ganz neue, aber durchaus motivierende Erfahrung – sind sie es doch sonst eher gewohnt, nur auf ihre Schwächen zu blicken.

Der Ablauf: Nach einer allgemeinen Einführung zum Thema „Stärkenorientierung“ tauschen sich die Mitarbeiter über ihre Talente aus. Zunächst machen sie sich in Zweiergruppen die eigenen Stärken bewusst und identifizieren berufliche und private Alltagssituationen, in denen diese zum Tragen kommen. Im Plenum stellt anschließend jeder Teilnehmer die Stärken eines Teamkollegen vor. Alle Kollegen sind schließlich aufgefordert, sich gegenseitig Feedback zu ihren Talenten zu geben. Dies wirkt wie ein Spiegel für die Mitarbeiter: Er zeigt ihnen, wie die anderen sie sehen. Auf diese Weise reflektieren die Mitarbeiter ihr eigenes Selbstbild und erhalten – so die Rückmeldungen vieler Mitarbeiter – eine konkrete und gefestigte Vorstellung von ihren größten persönlichen Stärken. Anhand der individuellen Stärkenprofile visualisiert jedes Team seine Stärken. Das Teamprofil wird anschließend diskutiert und interpretiert. Ziel ist es,

Aufgaben- und Kompetenzverteilungen zu überdenken und so die vorhandenen Stärken im Team besser zu nutzen.

Der Stärken-Workshop eignet sich zudem als Instrument zur Teamentwicklung. Weil die Unterschiede zwischen den Mitarbeitern ausschließlich positiv bewertet werden, ist nun auch die Unterschiedlichkeit selbst positiv besetzt: Der andere ist nur deshalb anders, weil er einfach andere Talente hat.

Eine Energiebilanz für das Team

Während die Stärken-Workshops in erster Linie bei den individuellen Talenten der Mitarbeiter ansetzen, schlagen die sogenannten Energiebilanzen den Bogen zu den konkreten Aufgaben in den Teams. In einem Workshop teilt jedes Teammitglied zunächst seine konkreten Tätigkeiten in Energiespender, neutrale Aufgaben und Energiefresser ein (siehe Grafik). Jeder Mitarbeiter stellt diese Einteilung dann den anderen Teammitgliedern vor. Die Teamdynamik trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter die Aufgaben je nach individuellen Talenten untereinander tauschen. Für Tätigkeiten, die keiner so recht mag, sucht die Gruppe gemeinsam Lösungen. Dabei zeigt sich: Je mehr Einfluss die Mitarbeiter

darauf haben, ihre Aufgaben zu gestalten, umso größer ist die Bereitschaft zu Kompromissen. Der Arbeitsalltag wird produktiver. Die Mitarbeiter erledigen ihre Aufgaben mit mehr Energie und Freude. Das Team wird effizienter.

Die Energiebilanz ist eine dynamische Methode. Sie impliziert Veränderung – und sie funktioniert deswegen so gut, weil die Unternehmenskultur der Sparda-Bank München auf bestimmten Prämissen aufbaut:

- Jeder Mitarbeiter ist einzigartig und wichtig.
- Jeder Mitarbeiter verfügt über ganz bestimmte Stärken. Motivation und Erfolg entstehen nur, wenn der Richtige am richtigen Platz ist.
- Strukturen und Aufgaben sind veränderbar und sollen sich dem Potenzial der Mitarbeiter anpassen – nicht umgekehrt.

Seit Einführung der Methode im Jahr 2010 werden sowohl in Geschäftsstellen als auch in internen Abteilungen regelmäßig Energiebilanzen erstellt. Und dies mit großem Erfolg, da es immer wieder Möglichkeiten zur Optimierung der Teamaufgaben gibt.

Ergänzend zu den Energiebilanzen geht es auch in den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen um eine talentbasierte Aufgabenzuteilung. Im Fokus stehen die Fragen, wo und wie der Mitarbeiter seine Talente im beruflichen Umfeld (noch mehr) zur Entfaltung bringen kann. Ein Ergebnis der stärkenorientierten Unternehmenskultur ist darüber hinaus, dass Mitarbeiter deutlicher erkennen, für welche Aufgaben sie geeignet sind. Wenn der Mitarbeiter dann einen Wunsch äußert, kann gemeinsam mit der Führungskraft und der Abteilung „Unternehmensentwicklung“ nach alternativen Einsatzmöglichkeiten Ausschau gehalten werden.

Weiterer Baustein: Das Förderkonzept

Das Förderkonzept „Stark!“ (Stärken und Talente ausbauen, realisieren und konkretisieren) ist ein weiteres zent-

TOOL

Energiebilanz Team XY				
Name	Energiespender	neutral	Energiefresser	Kommentare
Mitarbeiter A	Aufgabe 1	Aufgabe 2	Aufgabe 3	
Mitarbeiter B	Aufgabe 3	Aufgabe 1	Aufgabe 2	
Mitarbeiter C	Aufgabe 1	Aufgabe 2	Aufgabe 3	
Mitarbeiter D	Aufgabe 2	Aufgabe 3	Aufgabe 1	

Mithilfe dieses Tools können die Mitarbeiter ihre Aufgaben in energiespendende, neutrale und energieraubende aufteilen und diese im Teamgespräch auch neu verteilen.

QUELLE: SPARDA-BANK MÜNCHEN

STÄRKENMANAGEMENT

rales Element des Stärkenkonzepts der Sparda-Bank München. Seit 2009 bietet sie ihren Mitarbeitern regelmäßig die Gelegenheit, die eigenen Talente in Seminarreihen weiterzuentwickeln. Alle zwei Jahre finden Mitarbeiter auf dem sogenannten „Stark-Marktplatz“ eine bunte Auswahl an Workshops zur Vertiefung der Talente. Einen Nachmittag lang können sich die Mitarbeiter in der Münchner Zentrale der Bank ausführlich zu allen Angeboten und Terminen informieren, die Referenten persönlich kennenlernen und sich zu ihren favorisierten Kursen anmelden.

Es gehört zur Kultur der Bank, dass solche anspruchsvollen Seminare nicht ausschließlich Führungskräften vorbehalten sind, sondern allen Mitarbeitern offenstehen. Die Teilnahme ist freiwillig und findet in der Freizeit statt. Dadurch ist gewährleistet, dass die Mitarbeiter die Angebote wahrnehmen, die ihnen Spaß bereiten und somit dazu beitragen, ihre Talente zu erkennen und auszubauen. Im vergangenen Jahr haben erstmals auch Mitarbeiter Kurse für ihre Kollegen angeboten.

Führung muss stärkenorientiert sein

Das Stärkenkonzept gilt natürlich auch für die Führungskräfte, die auf ein großes Coaching- und Seminarangebot zurückgreifen können. Hier ist zum Beispiel das zweitägige Seminar „Stärkenorientiert Führen“ zu nennen, das Führungskräfte mit den Möglichkeiten und Grenzen einer Stärkenorientierung im Arbeitsalltag vertraut machen soll. Ein großer Nutzenbringer ist auch der persönliche Austausch untereinander. Zweimal im Jahr treffen sich die Führungskräfte, um sich über aktuelle Führungsthemen und persönliche Erfahrungen auszutauschen. Ein Programm dafür gibt es nicht, die Treffen gestalten sich je nach individuellen Frage- und Problemstellungen. Auch bei den halbjährlich stattfindenden Führungskräfte tagungen wird dem interaktiven Part neben dem Informationsteil ein immer größerer

Platz eingeräumt, damit sich die Führungskräfte austauschen und gezielt die kollektive Intelligenz nutzen können.

Daneben streben die Workshops „Stärkenorientiert kommunizieren“ ebenfalls eine Vertiefung des Stärkenthemas an. Hier geht es darum, sich die unterschiedlichen Kommunikationsstile im Team bewusst zu machen, die aus unterschiedlichen Stärken resultieren. Somit können die Führungskräfte Missverständnisse und Konflikte, die aus dem Kommunikationsverhalten entstehen, bereits im Vorfeld erkennen und entschärfen.

Schon im Recruiting anfangen

Die Stärkenorientierung fließt bei der Sparda-Bank München auch in das Bewerbungsmanagement ein. Bewerber erhalten die Gelegenheit, sich intensiv mit ihren Talenten auseinanderzusetzen und sich im Vorstellungsgespräch unter anderem anhand ihrer fünf Stärken vorzustellen. Indem die Genossenschaftsbank externe Bewerber dazu ermuntert, die eigenen Talente zu erkennen und zu benennen, sensibilisiert sie neue Mitarbeiter bereits von Anfang an für eine stärkenorientierte Sichtweise. Interne Bewerber, die eine Absage erhalten haben, können in einem Talentecoaching unter Berücksichtigung ihrer Stärken ihren Veränderungswunsch reflektieren. Für die meisten Mitarbeiter ist dies ein zusätzlicher Motivationsschub und eine

willkommene Unterstützung bei der Suche nach der für sie passenden Stelle.

Preisgekröntes Konzept

Eine unabhängige Auszeichnung bestätigt den Ansatz der Bank: Bereits zum neunten Mal in Folge hat das Great Place to Work-Institut Deutschland die Genossenschaftsbank mit dem Gütesiegel „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ ausgezeichnet. Für seinen ganzheitlichen Ansatz bei der Förderung und Weiterentwicklung der Potenziale seiner Mitarbeiter wurde das Unternehmen zudem zweimal ausgezeichnet, 2015 mit dem Sonderpreis „Humanpotenzialförderndes Personalmanagement“.

Kultur in die Gesellschaft tragen

Die positiven Erfahrungen mit der Stärkenorientierung haben die Sparda-Bank München veranlasst, die Naturtalent-Beratung GmbH zu gründen. Diese unterstützt Unternehmen bei der Implementierung einer stärkenorientierten Kultur. Die Naturtalent-Stiftung, die ebenfalls zur Bank gehört, unterstützt hingegen insbesondere Jugendliche bei der talentebasierten Berufsorientierung. ■



Das stärkenorientierte Konzept ist in drei Ebenen gegliedert: Sowohl der individuelle Mitarbeiter als auch seine Aufgaben und das Team werden betrachtet.

QUELLE: SPARDA-BANK MÜNCHEN



DR. MICHAEL DUMPERT ist Direktor Personal- und Unternehmensentwicklung bei der Sparda-Bank München.