

## Das aktuelle Interview

# Das wahre Potenzial erschließen

Die Sparda-Bank München verfolgt in puncto Personalentwicklung ein zukunftsweisendes Konzept: Anstatt auf das Beheben von Schwächen, konzentriert sich die Genossenschaftsbank auf das Fördern von Talenten. Wie das in der Praxis konkret aussieht, erklärt Dr. Michael Dumpert, Direktor Unternehmensentwicklung, im Interview mit AuA.

## Herr Dr. Dumpert, warum sollten sich Unternehmen an den Talenten ihrer Mitarbeiter orientieren und sie entsprechend einsetzen?

Ganz einfach, sie sichern sich dadurch einen enormen Wettbewerbsvorteil. Wie etwa eine Studie des Gallup-Instituts aus dem Jahr 2014 belegt, wird in stärkenorientiert geführten Firmen effizienter gearbeitet, es herrscht eine geringere Fluktuation und Beschäftigte und Kunden sind zufriedener. Was die Studie ebenfalls zeigt: Angestellte, die ihre persönlichen Stärken in die tägliche Arbeit einfließen lassen können, sind ihrem Arbeitgeber gegenüber ausgesprochen loyal. 82 % empfehlen die Produkte und Dienstleistungen weiter, 88 % wollen auch in einem Jahr noch für das Unternehmen arbeiten und 76 % planen die nächsten Karriereschritte im Betrieb.

Zusammengefasst: Können Arbeitnehmer ihre eigenen Talente frei entfalten, wirkt sich das positiv auf ihre Produktivität, Motivation und Bindung aus – und davon profitiert wiederum das Unternehmen.

## Gilt das für personalorientierte Branchen – wie die Finanzdienstleistung – in besonderem Maße?

Absolut; wir bei der Sparda-Bank München betrachten unsere Mitarbeiter als unsere wichtigste Ressource. Sie in ihren Stärken zu fördern, ist ein Katalysator für wirtschaftlichen Erfolg – und trägt gleichzeitig zu einer erstrebenswerten Gesellschaftsform bei. Wir ermuntern unsere Angestellten deshalb dazu, sich aktiv mit sich und ihren Talenten auseinanderzusetzen. Die Stärkenorientierung hat unsere Unternehmenskultur entscheidend und nachhaltig geprägt.



Dr. Michael Dumpert  
Direktor Unternehmensentwicklung bei der Sparda-Bank München eG

## Bevor wir näher auf Ihr Unternehmen eingehen eine allgemeine Frage: Wie verbreitet ist der „stärkenorientierte Ansatz“ in deutschen Betrieben?

Laut besagter Studie erklären gerade einmal 15 % der Angestellten in Deutschland, in einem Tätigkeitsfeld gemäß ihrer Begabung zu arbeiten. Deutsche Führungskräfte legen ihren Fokus also offenbar eher auf das Beheben von Schwächen. Sie verfolgen eine Führung und Personalentwicklung, bei der Geld und Energie nicht in die Förderung von Talenten, sondern in die Aufarbeitung von Defiziten fließen. Das wahre Potenzial ihrer Mitarbeiter bleibt vielen Arbeitgebern deshalb verschlossen.

## Und Ihre Bank setzt auf das Potenzial der Beschäftigten? Was heißt das im Allgemeinen?

Idealerweise soll jeder unserer Arbeitnehmer mit seinen Talenten und Stärken an einem für ihn passenden Arbeitsplatz sitzen. Im Umkehrschluss bedeutet das: Wir wollen unsere Beschäftigten nicht durch das Beheben von Schwächen an einen vorgegebenen Arbeitsplatz anpassen. Das Konzept der stärkenorientierten

Personalentwicklung wurde von unserem Vorstand bereits im Jahr 2007 als langfristige Strategie ins Leben gerufen und wird seitdem von der Abteilung Unternehmensentwicklung kontinuierlich ausgebaut.

## Auf welche Weise unterstützen Sie die Arbeitnehmer dabei, ihre – teils verborgenen – Talente zu entdecken?

Wir stellen unseren Angestellten mit dem „Clifton StrengthsFinder“ des Gallup-Instituts ein Instrument zur Verfügung, das ihnen ein ausführliches Profil ihrer fünf ausgeprägtesten Talente liefert. Diese stehen dann im Mittelpunkt unserer Stärkenworkshops. Hier führen sich die Mitarbeiter zunächst in Zweiergruppen die eigenen Stärken vor Augen und suchen dann nach privaten oder beruflichen Alltagssituationen, in denen sie von ihnen profitieren. Danach stellt jeder Teilnehmer die Stärken seines Partners im Plenum vor. Anschließend werden alle in der Gruppe dazu angeregt, einander Feedback zu ihren jeweiligen Talenten zu geben. Der Einzelne erfährt so, wie er von Anderen gesehen wird. Diese Art Spiegel hilft, das eigene Selbstbild zu reflektieren und – so die Rückmeldungen vieler Teilnehmer – eine konkrete und gefestigte Vorstellung von den größten persönlichen Stärken zu erhalten.

## Gelingt es auch, anhand der individuellen Stärken einzelner Beschäftigter die Leistung des gesamten Teams zu steigern?

Auch hierbei helfen die Stärkenworkshops. Basierend auf den individuellen Stärkenprofilen der einzelnen Mitglieder erstellt jede Gruppe ein gemeinsames Stärkenprofil, das dann diskutiert und interpretiert wird, um die vorhandenen Stärken im Team effektiver zu nutzen. Weil wir die Unterschiede ausschließlich positiv bewerten, ist auch die Unterschiedlichkeit selbst positiv besetzt: Unsere Mitarbeiter unterscheiden sich ganz einfach deshalb voneinander, weil sie andere Talente besitzen.

Info

Auszeichnungen

Die stärkenorientierte Ausrichtung brachte der Sparda-Bank München verschiedene unabhängige Auszeichnungen ein. So hat das Great-Place-to-Work-Institut Deutschland die Genossenschaftsbank dieses Jahr bereits zum neunten Mal in Folge mit dem Gütesiegel „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ ausgezeichnet. Für seinen ganzheitlichen Ansatz bei der Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeiterpotenzialen wurde das Unternehmen zweimal prämiert, jüngst 2015 mit dem Sonderpreis „Humanpotenzialförderndes Personalmanagement“.

**Wie stellen Sie sicher, dass jedes Teammitglied weitgehend stärkenorientiert eingesetzt ist?**

Wir nutzen dafür sog. Energiebilanzen, bei denen Teammitglieder im Rahmen spezieller Workshops ihre konkreten Tätigkeiten den Kategorien „Energiespender“, „neutrale Aufgaben“ und „Energiefresser“ zuordnen.

Anschließend stellt jeder Teilnehmer seine energiespendenden, neutralen und energieraubenden Aufgaben vor. Auf diese Weise entstehen Umverteilungsprozesse in der Gruppe, z. B. wenn ein Arbeitnehmer anbietet, eine ungeliebte Aufgabe des anderen zu übernehmen – eben weil er diese als neutral oder gar als Energiespender einstuft. Idealerweise kann er im Gegenzug eine energieraubende Aufgabe abgeben, die wiederum von jemand anderem als neutral oder positiv empfunden wird.

**Die Energiebilanzen bringen ja zwangsläufig Veränderungen mit sich. Wie gehen die Beschäftigten damit um?**

Durchweg positiv. Wir erstellen Energiebilanzen seit 2010 regelmäßig sowohl in Geschäftsstellen als auch in internen Abteilungen. Und das mit großem Erfolg: Die Energiebilanzen werden mittlerweile von vielen Abteilungen und Geschäftsstellen jährlich durchgeführt, da sich die Vorlieben für bestimmte Tätigkeiten im Laufe der Zeit durchaus verändern können. Das Ganze funktioniert deswegen reibungslos, weil die Unternehmenskultur der Sparda-Bank München auf drei bestimmten Prämissen aufbaut.

**Die da wären?**

Erstens: Jeder Mitarbeiter ist einzigartig und wichtig. Zweitens: Jeder Mitarbeiter besitzt individuelle Talente. Motivation und Erfolg können sich nur dann einstellen, wenn der Arbeitnehmer an einem für ihn richtigen Platz sitzt. Und drittens: Strukturen bzw. Aufgaben sind veränderbar und haben sich dem Potenzial der Mitarbeiter anzupassen – nicht umgekehrt.

**Auf welche Weise unterstützen Sie dabei, die identifizierten Stärken weiter auszubauen?**

Mit dem Förderkonzept „Stark!“ – Stärken und Talente ausbauen, realisieren und konkretisieren – bieten wir unseren Beschäftigten alle zwei bis drei Jahre Gelegenheit, ihre Talente in Seminarreihen weiterzuentwickeln. Auf einem „Marktplatz“ finden sie eine große Auswahl an Workshops, zu denen sie sich informieren und anmelden können und dabei auch die Referenten persönlich kennenlernen. Die Teilnahme erfolgt dann freiwillig und außerhalb der Arbeitszeiten. So ist gewährleistet, dass sie nur solche Angebote annehmen, die sie interessieren, ihnen Spaß bereiten und dazu beitragen, die

Anzeige

*Für Menschen mit Humor*

*Unser HR-Postkartenkaleender – bissige Cartoons für gute Laune im Büro*

*Eine schöne Geschenkidee für die gesaute Personalabteilung*



© fotolia/corbis infinite



Beispiel

Gabi Bauer – Prozesse anstoßen ist „genau ihr Ding“

Wie sehr Mitarbeiter von einer stärkenorientierten Personalentwicklung profitieren, verdeutlicht das Beispiel von Gabi Bauer. Die gelernte Bankkauffrau mit Weiterbildung zur Bankfachwirtin ist bereits seit 1982 bei der Sparda-Bank München beschäftigt und durchlief in dieser Zeit verschiedene Abteilungen. Zwischen 2004 und 2007 arbeitete sie als Teamleiterin im Ressort MarktService Direkt. Glücklicherweise war sie dabei nicht: „Ich war unzufrieden und dauernd gestresst. Woran das lag, war mir allerdings lange Zeit nicht bewusst.“

Die Ergebnisse des „Clifton StrengthsFinder“ lösten bei der heute 49-Jährigen schließlich einen Prozess der Selbstreflektion aus. Ihr am stärksten ausgeprägtes Talentmotiv ist das der Höchstleisterin. Stark vereinfacht bedeutet das: Gabi Bauer erledigt ihren Job mit „120%igem“ Engagement, tut sich beim Delegieren von Aufgaben aber zuweilen schwer. „Kein Wunder, dass ich unglücklich war: Ich bin einfach nicht talentiert darin, Führungsverantwortung zu übernehmen“, weiß Gabi Bauer heute.

Was der gebürtigen Münchnerin aufgrund der Testresultate ebenfalls klar war: Das Anstoßen von Prozessen zählt zu ihren Stärken. Und so bewarb sie sich 2008 erfolgreich auf eine freie Stelle in der heutigen Abteilung für Personal- und Unternehmensentwicklung. „Hier kann ich Dinge verändern, das ist genau mein Ding“, freut sich Gabi Bauer. Zu den Projekten, die erfolgreich



von ihr implementiert wurden, zählen die „IT-Schattentage“: Mitarbeiter können sich einen Kollegen mit IT-Kenntnissen „mieten“, der sie einen Tag lang begleitet und im Umgang mit Software-Programmen, wie Lotus Notes, oder bei der Arbeitsplatzorganisation unterstützt.

insbesondere das zweitägige Seminar „Stärkenorientiert Führen“ zu nennen, das sie mit den Potenzialen und Grenzen einer Stärkenorientierung im Arbeitsalltag vertraut macht. Darüber hinaus legen sie großen Wert auf den persönlichen Austausch untereinander. Zweimal pro Jahr findet eine Führungskräfte-Tagung statt. Zudem haben sich verschiedene informelle Zirkel gebildet: So kommen etwa Nachwuchsführungskräfte oder weibliche Führungskräfte bei Bedarf und je nach individuellen Frage- und Problemstellungen zusammen, um sich zu aktuellen Entwicklungen im Bereich Führungsarbeit zu informieren und um persönliche Erfahrungen auszutauschen.

**Inwieweit spiegelt sich die stärkenorientierte Ausrichtung in Ihrem Recruiting wider?**

Wir ermutigen externe Bewerber im Vorfeld dazu, sich intensiv mit ihren Talenten auseinanderzusetzen und sich im Vorstellungsgespräch anhand ihrer fünf ausgeprägtesten Begabungen zu präsentieren. Auf diese Weise werden neue Mitarbeiter von Anfang an für eine stärkenorientierte Sicht- und Denkweise sensibilisiert. Interne Bewerber, die sich auf eine neue Stelle beworben und eine Absage erhalten haben, können ihren Veränderungswunsch im Rahmen eines Talente-Coachings unter Berücksichtigung ihrer Stärken reflektieren.

**Herr Dumpert, vielen Dank für das Gespräch.**

Das Interview führte Volker Hassel.

Talente auszubauen. Im vergangenen Jahr haben erstmals auch Mitarbeiter Kurse für ihre Kollegen angeboten.

**Wie gestalten sich diese Workshops konkret? Welche Inhalte werden vermittelt?**

Das ist jeweils unterschiedlich. Das Seminar „Meine Ziele erreichen“ beschäftigte sich z. B. damit, aus den eigenen Bedürfnissen eine Vision zu entwickeln und diese – trotz eventuell auftretender Blockaden oder Zweifel – sukzessive umzusetzen. Im Rahmen des Achtsamkeitsseminars „Warum Glückskekse nicht glücklich machen?“ wurden Entspannungsübungen, Mentaltechniken und Denkweisen für einen souveränen Umgang mit dem Leben vermittelt.

**Spielen herkömmliche Mitarbeitergespräche bei der Sparda-Bank München eine Rolle?**

Definitiv, sie finden bei uns jährlich statt und drehen sich ebenfalls um die Stärken des jeweiligen Arbeitnehmers. Wir versuchen im Gespräch zu eruieren, wo und wie der Angestellte seine Talente im beruflichen Umfeld noch besser zur Entfaltung bringen kann.

Viele unserer Mitarbeiter erkennen inzwischen eigeninitiativ, für welche Aufgaben sie geeignet sind – und für welche nicht. Außern die Angestellten Veränderungswünsche, wird zusammen mit Vorgesetzten und der Abteilung Unternehmensentwicklung nach alternativen, passenden Einsatzmöglichkeiten gesucht.

**Gibt es noch weitere Maßnahmen zur Stärkenförderung?**

Der Workshop „Stärkenorientiert kommunizieren“ adressiert das Stärkenthema auf eine andere Art und Weise. Hier geht es darum, sich die unterschiedlichen Kommunikationsstile im Team bewusst zu machen, die aus unterschiedlichen Stärken resultieren. Somit lassen sich Missverständnisse und Konflikte, die aus dem jeweiligen Kommunikationsverhalten entstehen, bereits im Vorfeld erkennen und entschärfen.

**Richten sich die Angebote auch an Führungskräfte?**

Selbstverständlich können auch unsere Führungskräfte die Instrumente der Stärkenförderung nutzen. In diesem Zusammenhang ist

Info

**Stiftung und Beratung**

Die Sparda-Bank München eG ist Alleingesellschafterin der NaturTalent Stiftung gemeinnützige GmbH. Diese bietet sog. Talenteschmieden an, eine Seminar-Systematik, die jungen Menschen in der Phase der Berufswahl eine talentebasierte Orientierung ermöglichen will.

Um den stärkenorientierten Ansatz noch mehr in die Gesellschaft zu tragen, hat die Sparda-Bank München zudem die NaturTalent Beratung GmbH gegründet, die Unternehmen bei der Implementierung einer stärkenorientierten Kultur zur Seite stehen soll.