

Gezielte Stärkenanalyse führt zum Erfolg Die Media-Saturn-Holding nutzt den „Strengths Finder“ von Gallup - Optimierte Teambzusammenstellung

Frankfurt, 19. Juli. Die Metro-Tochter investiert in eine konsequente Personalstrategie. So fordert sie mit dem Gallup-Instrument „Strengths Finder“ die Stärken ihrer Führungskräfte, statt wie anderswo üblich deren Schwächen ausmerzen zu wollen. Auf der letzten dfV-Veranstaltung „Markenmacher“ wurde das Entwicklungstool vorgestellt.

Saubillig und geizig kommt der Elektronikhändler in der Werbung daher. Dagegen gibt er sich in der Personalpolitik weniger knauserig, wenn es darum geht, Führungskräfte und Mitarbeiter zu binden, zu fordern und ihren Teamspirit zu stärken. „Die Menschen sind die wichtigsten Markenmacher im Unternehmen“, gibt Professor Utho Creusen, Geschäftsführer Personal der Media-Saturn-Holding, die ideelle Marschrichtung vor. Damit sie in der Realität ankommt, setzen er und seine Kollegen aus der Abteilung Human Resources zum einen auf verstärkte unternehmenseigene Ausbildung, zum anderen auf materielle wie immaterielle Beteiligungsmodelle. So werde jeder Filialbetreiber verantwortungsvoller Unternehmer, sprich zu zehn Prozent an seinem Markt beteiligt. Darüber hinaus spielt die individuelle Personalentwicklung eine zentrale Rolle. Zum Beispiel schaut Media-Saturn auf die Stärken, nicht auf die Schwächen seiner Mitarbeiter, so Creusen. „Denn nur wenn man die Menschen in ihren Talenten entwickelt, kann man sie motivieren, sie zu Spitzenleistungen bringen.“ Seit nunmehr fünf Jahren filtert die HR-Abteilung über das Seif Assessment Tool „Strengths Finder“ die jeweiligen Stärken seiner Führungskräfte heraus. In dieser Zeit durchliefen europaweit etwa 1000 von insgesamt 50000 Beschäftigten das Programm. Begonnen wurde top-down mit den Geschäftsführern der Holding, auf deren Empfehlung hin folgten weitere Führungskräfte und deren Teams. Der Strengths Finder wurde vom Marktforschungsinstitut Gallup entwickelt und funktioniert ähnlich wie etwa der Typenindikator von Myers-Briggs (MBTI) oder das Herrmann-Dominanz-Instrument (H.D.I.) - nicht als Test, sondern als positive psychologische Analysehilfe. Bei Media-Saturn besteht das Tool aus einer intranetgestützten Online-Befragung, dem anschließenden Coachinggespräch und einem optionalen Abgleich im Kollegenkreis. Dabei werden aus insgesamt 34 möglichen Talenten die zehn am weitesten entwickelten Eigenschaften sichtbar gemacht.

Eine wichtige Erfolgsvoraussetzung sei die freiwillige Teilnahme, betont Nina-Ric Eschemann, Leadership Coach bei Media-Saturn. Sie hält nichts davon, ganze Abteilungen nach dem Gießkannenprinzip zu durchleuchten. Die Mitarbeiter müssten selbst daran

Interesse zeigen. „Nur dann werden die weiteren persönlichen Entwicklungsschritte mit Sorgfalt und Ernsthaftigkeit verfolgt.“

Abgesehen von individuellen Schulungen, die anschließend organisiert werden können, ist das Instrument für die optimierte Teambildung interessant. Häufig stellten Führungskräfte ihre Teams rein nach Sympathie zusammen, so Creusen. „Was wenig Sinn ergibt, weil man sich zu ähnlich ist.“ Eine bewusst gesteuerte, breite Stärkenverteilung bringe weit bessere Ergebnisse. Als notwendiger gemeinsamer Nenner nennt Kollegin Eschemann die gleiche Einstellung zu den Themen Leistung und Verlässlichkeit, um produktiv arbeiten zu können. Ob und inwiefern solche Personaleinsatz- und Entwicklungsstrategien in handfesten Umsatzsteigerungen niederschlagen, dazu will sie nichts verlauten lassen. Den direkten Erfolg bekomme sie am einfachsten über das Feedback der Vorgesetzten. Und das scheint schon des öfteren positiv ausgefallen zu sein.

So setzen inzwischen auch die Metro AG und ihre Querschnittsgesellschaften, wie etwa die Einkaufsorganisation MBG, die Stärkenanalyse zum Management-Coaching ein. Derzeit überlegen die Metro-Personaler sogar, sie demnächst direkt auf Marktebene anzuwenden. „Besonders für junge Mitarbeiter, die noch nicht wie Führungskräfte verschiedene Assessment-Center durchlaufen haben, sind die Selbsterkenntnisse daraus sehr interessant“, sagt Dr. Thorsten Krings, Leiter Personalmarketing und Organisationsentwicklung bei der Metro AG. Allerdings gibt er gleichzeitig die praktischen Grenzen des Instruments zu bedenken. „Der Strengths Finder zeigt nur das Selbstbild des Mitarbeiters, von daher hat es eingeschränkte Aussagekraft.“ Zudem müsse man im Einzelfall abwägen, inwieweit man es tatsächlich für den Team-Abgleich verwende und welche Konsequenzen man aus den - mitunter auch negativen - Ergebnissen ziehe. Krings nutze daher das Tool eher für motivierende Teamtrainings, nicht um bestehende Mannschaften danach neu zusammenzusetzen.

Media-Saturn geht einen Schritt weiter, indem man hier auch darüber nachdenkt, welche Talente man künftig in welchen Einsatzgebieten brauchen kann. Zumal der profitorientierte Elektronikhändler eine ehrgeizige Expansionsstrategie verfolgt. Etwa die Hälfte seines Umsatzes erzielt er schon im Ausland. Allein dieses Jahr sollen bis zu 80 neue Märkte eröffnet werden. Instrumente wie der Strengths Finder können dabei helfen, frühzeitig die besten Talente aus dem großen Mitarbeiterpool zu fischen.

br