

## Hoch motiviert im Elektrofachmarkt

### MOTIVATION. „Wir können nur billig“ ist innerhalb der Media- und Saturn-Märkte kein Thema. Das Unternehmen investiert stark in seine Mitarbeiter.

Von Daniela Furkel (Red.)

Geiz ist geil. Dieser Werbeslogan von Saturn ist sicherlich der umstrittenste und meistdiskutierte der vergangenen Jahre. Aber Fakt ist: Er hat sich wie kaum ein anderer in den Köpfen verankert. Ähnlich aufmerksamkeitsstark der Slogan „Ich bin doch nicht blöd“. Nahezu 100 Prozent aller Deutschen bringen ihn mit dem Schwesterunternehmen Media Markt in Verbindung. Wie schafft es ein Unternehmen, das sich das Wort „billig“ auf die Fahnen geschrieben hat, top qualifiziertes Personal zu finden? Wie gelingt es, die Mitarbeiter in den Märkten dazu zu motivieren, freundlich und aussagekräftig immer die gleichen Kundenfragen zu beantworten?

#### „Wir können nicht nur billig“

Eine Antwort findet sich bei Professor Dr. Utho Creusen, seit 2002 in der Geschäftsleitung für das Personalressort zuständig. „Wir arbeiten seit fünf Jahren daran, Stück für Stück das Vorurteil ‚Wir können nur billig‘ abzubauen“, erklärt er. Hierfür investiere die Media-Saturn-Unternehmensgruppe stark in die Personalentwicklung. Außerdem werde schon bei der Personalauswahl darauf geachtet, dass Menschen mit den richtigen Talenten für die jeweiligen Positionen eingestellt werden. Zum Beispiel kontaktfreudige oder wettbewerbsorientierte Personen. „Letztere beziehen ihre Motivation daraus, dass sie beispielsweise - bedingt durch unser positives Image bei unseren Lieferanten - ein Produkt oft vier Wochen vor dem Wettbewerber verkaufen können“, so Creusen. Unterstützt wird das dadurch, dass die Geschäftsführer und Teams jedes Markts selbst für die Sortimentsgestaltung verantwortlich sind. Auch der interne Wettbewerb zwischen Media Markt und Saturn soll die Mitarbeiter anspornen.

Dennoch: Der Name Media-Saturn-Holding wird selten mit Personalentwicklung und Führungskultur in Verbindung gebracht. Das liegt wohl daran, dass im Gegensatz zur plakativen Werbung nur wenig über die Führungskonzepte berichtet wird. So ist weitgehend unbekannt, dass Utho Creusen Ende 2006 mit dem „Award for Corporate Leadership Excellence in Positive Psychology“ des Gallup Instituts ausgezeichnet wurde - nach Mike Morrisson, Vizepräsident von Toyota, und Brad Anderson, Chef von Best Buy. Doch über diese Auszeichnung möchte der habilitierte Ökonom nicht viele Worte verlieren. Lieber bleibt er bei den Inhalten der positiven Psychologie - einem Zweig mit bekannten Vertretern wie Martin Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi oder Nobelpreisgewinner Daniel Kahneman. Wenn Creusen in seinem modernen Büro über aktuelle Forschungsergebnisse der positiven Psychologie berichtet,

ist seine Begeisterung zu spüren und wirkt ansteckend. Man möchte mehr darüber erfahren.

#### Prof. Dr. Utho Creusen

Seit 2002 ist er Mitglied der Geschäftsführung der Media-Saturn-Holding GmbH, verantwortlich für Personal, Revision, Risikomanagement und Unternehmenskommunikation. Er studierte Volkswirtschaftslehre, Soziologie und Sozialpsychologie und habilitierte 1990. Derzeit hat er einen Lehrauftrag an der Uni Münster. Der 50-Jährige ist verheiratet und hat vier Kinder.

#### Wie werden Menschen erfolgreich?

„Während sich die Psychologie im Allgemeinen damit befasst, das Verhalten des Menschen zu beschreiben, nimmt die positive Psychologie eine andere Sichtweise auf die Welt ein: Wie gelingen Dinge? Wie werden Menschen erfolgreich?“, fragt sie. Auch an der Gallup University in Omaha habe sich ein Kreis von Forschern versammelt, der sich gezielt mit diesem Thema befasst. Gallup ist diejenige Organisation, die jährlich einen Engagement-Index veröffentlicht, der besagt, dass die Deutschen mehrheitlich unmotiviert und faul sind. „An diesem Ergebnis ist einiges dran“, meint Utho Creusen. „Ich denke, dass in den Unternehmen viel falsch gemacht wird.“ Er setzt dagegen auf den „Q12-Test“ der Gallup Organization, der zwölf Fragen zu Engagement, Persönlichkeit, Produktivität und Effektivität enthält. Diese sind zum Teil sehr überraschend: „Haben Sie Freunde im Unternehmen?“ oder „Haben Sie in den letzten sieben Tagen Lob oder Anerkennung erhalten?“ Aber sie geben das Engagement eines Mitarbeiters gut wider, so die Erfahrung Creusens.

#### Die Stärken der Mitarbeiter stärken

Bei der ersten Erhebung im Jahr 2001 waren 21 Prozent der Mitarbeiter „high-ly engaged people“, bei der jüngsten Untersuchung 41 Prozent. „Das ist eine tolle Verbesserung, aber nichts Gigantisches“, kommentiert Creusen. Die Steigerung führt er darauf zurück, dass die Ergebnisse zurück in die Arbeitsteams gespiegelt werden, wo sie in einfache, aber effektive Änderungen münden.

Die positive Psychologie fließt auch in die Personalentwicklung ein. Während viele andere Unternehmen vornehmlich an den Schwächen ihrer Mitarbeiter arbeiten, geht es hier darum, die Stärken herauszufinden und zu entwickeln. Jeder Mitarbeiter, der daran interessiert ist, kann dies selbst in die Hand

nehmen, mittels eines Online-Tools. Zwei Strength-Performance-Coaches helfen, die Ergebnisse zu interpretieren und PE-Maßnahmen in die Wege zu leiten. Hierbei ist alles möglich, vom Learning on-the-job bis zu Seminaren und Coachings. Firmengründer Leopold Stiefel und seine Holding-Kollegen waren übrigens die Ersten, die die Online-Analyse durchgeführt haben. Dadurch wurden andere neugierig und immer mehr beteiligten sich an dieser freiwilligen Maßnahme. Inzwischen sind es 1.000 Mitarbeiter.

#### **Media-Saturn-Holding GmbH**

1979 gründete Leopold Stiefel Media Markt. Die Expansion ins Ausland begann 1989. Heute wird fast die Hälfte des Umsatzes im Ausland erwirtschaftet. Saturn gehört seit Anfang der 90er Jahre zur Gruppe, die bewusst auf Wettbewerb im eigenen Haus setzt. In Deutschland sind über 20.000 Mitarbeiter für die Gruppe tätig, 2.000 in der Ingolstadter Zentrale.

Neugier ist auch eine der Eigenschaften, die Utho Creusen auszeichnen. Und die Freude am Umgang mit Menschen.

So freut er sich immer auf die Lehrveranstaltungen, die er an den Universitäten Münster und Eichstätt abhält. Dort genießt er die Diskussionen mit den Studenten, die alle Themen kritisch hinterfragen. Überhaupt sieht er sich als einen Grenzgänger zwischen Wissenschaft und Praxis und zwischen den fachlichen Disziplinen. „Mir macht es einfach Spaß, neue Dinge zu versuchen“, sagt er. Sein beruflicher Werdegang zeigt, dass das nicht einfach so dahingeredet ist.

#### **Neugierig und technikaffin**

Aber Utho Creusen wäre nicht in einem Technik-Handelsunternehmen tätig, wenn er nicht selbst ein Faible für moderne Technik hätte. Eine Wand seines Büros zielt ein Flatscreen, der während des Interviews eine beruhigende Aquariumszene zeigt. Seinen I-Pod führt er immer auf Reisen mit sich. Kürzlich hat sich der begeisterte Jogger sogar einen Chip für den Laufschuh gekauft, der nun über den I-Pod aktuelle Daten zu Pulsfrequenz und gelaufener Strecke mitteilt. Besonders begeistert zeigt er sich von dem neuen Videokonferenzsystem. Denn dieses nutzt er auch für Vorstellungsgespräche über Ländergrenzen hinweg. So kann er den Bewerbern und sich Zeit und Geld sparen, erhält aber trotzdem einen guten ersten Eindruck von den Kandidaten.