

## „Das ist keine Eintagsfliege“

### Media-Saturn setzt auf Positive Psychologie in der Personalarbeit

In der Öffentlichkeit machen die Elektromärkte der Media-Saturn-Unternehmensgruppe durch freche Werbesprüche auf sich aufmerksam. Media-Saturn sticht aber auch durch ein besonderes HR-Konzept hervor. Nach Ideen der Positiven Psychologie entwickelt das Unternehmen die zum Teil verborgenen Talente der Mitarbeiter. Dafür erhielt Professor Utho Creusen, Geschäftsführer Human Resources der Media-Saturn Holding vor Kurzem den Best-Practice-Award des Washingtoner Gallup-Instituts für Positive Psychologie. Frühere Preisträger sind der japanische Autohersteller Toyota und die US-amerikanische Elektronikfirma Best Buy. Christoph Stehr fragte Utho Creusen, was ein Einzelhandelsunternehmen von dem psychologischen Ansatz lernen kann.

? Herr Professor Creusen, was ist aus Ihrer Sicht neu an der Positiven Psychologie?

**PROF. UTHO CREUSEN:** Bis vor zehn Jahren beschäftigte sich die Psychologie vor allem mit krankhaften Veränderungen der menschlichen Psyche, von der Depression bis zur Suizidgefährdung. Dann kam die Frage auf, wie sich Verhalten positiv verändern lässt, um Abwehrkräfte aufzubauen. Anders ausgedrückt: In den Fokus sind die Stärken gerückt, die einem Menschen helfen, ein positives und erfolgreiches Leben zu führen. Es dreht sich nicht mehr alles um die Schwächen.

? Was hat das mit der Media-Saturn-Unternehmensgruppe zu tun?

**CREUSEN:** Sehr viel. Die Stärkenorientierung -eine der drei Säulen der Positiven Psychologie- ist zentraler Bestandteil unseres HR-Konzepts. Wir glauben, dass Menschen erfolgreich sind, wenn sie ihre Stärken ausleben. So erreichen sie Spitzenleistungen, auch für ihr Unternehmen. Versuchen sie dagegen hauptsächlich, ihre Schwächen wettzumachen, kommen sie in diesen Feldern nicht über Mittelmaß hinaus.

? Wenn Personalentwicklung so einfach wäre, hätten Sie dafür wohl keinen Preis bekommen. Wo hakt die Umsetzung der Positiven Psychologie in der Praxis?

**CREUSEN:** Durch Schule und Studium sind wir so geprägt, dass wir uns in erster Linie mit unseren Defiziten auseinandersetzen. Ich führe jede Woche

Dutzende von Einstellungsgesprächen und frage die Bewerber unter anderem, wo sie ihre Stärken und Schwächen sehen. Beim Thema Schwächen sprudelt es aus den meisten heraus, beim Thema Stärken kommt viel weniger.

? Welche Erkenntnisse der Positiven Psychologie nutzen Sie noch bei Media Markt und Saturn?

**CREUSEN:** Ein weiterer Schwerpunkt ist Flow, die zweite Säule der Positiven Psychologie. Menschen sind glücklich, wenn sich die Anforderungen, die an sie gestellt werden, und ihre Fähigkeiten im Gleichgewicht befinden. Spitzenleistungen erreichen Sie, sobald die Anforderungen einen Tick erhöht werden, wobei es natürlich nicht zur Überforderung kommen darf. So erreichen Menschen einen Zustand von Zufriedenheit und Glück, eben den Flow. Und dafür schaffen wir die Voraussetzungen in unserem Unternehmen.

? Nach Zufriedenheit und Glück sehnt sich jeder Mensch. Wie glaubwürdig ist es, Mitarbeitern zu sagen, sie könnten sich diese Wünsche am Arbeitsplatz erfüllen?

**CREUSEN:** Hier kommt die Frage nach dem Sinn ins Spiel - die dritte Säule der Positiven Psychologie. Menschen müssen den Sinn ihrer Aufgabe erkennen, um glücklich zu sein. Das heißt, ein Unternehmen braucht langfristige Ziele, eine Vision, in die sich die Mitarbeiter einklinken können.

? Das ist sehr theoretisch. Was machen Sie konkret?

**CREUSEN:** Wir praktizieren Stärkenorientierung, indem wir den Mitarbeitern auf freiwilliger Basis ein web-basiertes Stärken-Assessment anbieten. Die Teilnehmer äußern im Instrument ihre Präferenzen zu 180 vorgegebenen Aussagenpaaren. Sie erhalten sofort ein schriftliches Stärkenprofil und besprechen dieses im Nachgang mit einem Strengths-Performance-Coach. Dabei geht es darum, wo ihre Stärken liegen und wie sie diese ausbauen können. Auf den gewonnenen Erkenntnissen baut dann ein kontinuierliches Coaching auf- sofern der Mitarbeiter dies wünscht

? Wie wird das Stärken-Tool angenommen?

**CREUSEN:** Wir bieten es seit fünf Jahren an. In dieser Zeit haben über 900 Mitarbeiter teilgenommen.

? Das ist nicht viel für ein Unternehmen mit über 19.000 Mitarbeitern in Deutschland und mehr als 37.000 in Europa.

**CREUSEN:** Ja, 900 Mitarbeiter sind in der Tat nur

ein kleiner Teil unserer Mitarbeiter, aber der größte Teil aller Führungskräfte. Bedenken Sie, dass wir niemanden zur Teilnahme zwingen. Wir bewerben das Tool ausschließlich durch Mundpropaganda, das heißt, wer mitgemacht hat, teilt seine Erfahrungen mit Kollegen, die dann selbst Lust auf das Instrument bekommen.

? Wie skeptisch sind Ihre Mitarbeiter?

**CREUSEN:** Es gibt vereinzelt Vorbehalte, aber es gibt keinen einzigen Mitarbeiter, der dauerhaft skeptisch wäre. Wer das Tool durchlaufen hat, empfiehlt es weiter. Es gab bislang keine negativen Rückmeldungen. Und wer es nicht machen will, lässt es bleiben - kein Problem.

? Die Tätigkeit an der Kasse eines Elektromarktes stelle ich mir nicht so vor, dass sie den Mitarbeitern viel Muße für Stärkenorientierung und Flow lässt

**CREUSEN:** Dann haben Sie ein Vorurteil. Ich bin überzeugt, dass man unser HR-Konzept in jeder Branche umsetzen kann. Gerade der Einzelhandel braucht sehr unterschiedliche Mitarbeitertalente, nicht nur den extrovertierten Starverkäufer. Auf diesen Bedarf geht das individualisierte Menschenbild der Positiven Psychologie hervorragend ein.

? Wie wirkt sich Ihr HR-Konzept auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus?

**CREUSEN:** Wir nutzen seit vier Jahren ein Instrument des Gallup-Instituts, das nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit, sondern auch das Mitarbeiterengagement misst. Diese Befragung findet jährlich in vielen Unternehmen weltweit statt. In Deutschland macht die Befragtengruppe, die den höchsten Wert bei Zufriedenheit und Engagement angibt, 15 Prozent der Beschäftigten aus. Bei der Media-Saturn-Unternehmensgruppe sind es 43 Prozent.

? Schön, dass die Stimmung bei Ihnen so gut ist. Und allein dafür treiben Sie diesen Aufwand?

**CREUSEN:** Natürlich wollen wir auch kontinuierlich an unserem wirtschaftlichen Ergebnis arbeiten. Und der Zusammenhang ist tatsächlich gegeben: Einige Ländergesellschaften der Media-Saturn-Unternehmensgruppe, die das Konzept der Positiven Psychologie besonders konsequent umsetzen, legen signifikant bessere Zahlen vor.

? Beispiele?

**CREUSEN:** Die möchte ich nicht nennen. Ich möchte niemanden besonders hervorheben.

? Welche Anforderungen stellt die Positive Psychologie an die Führungskräfte?

**CREUSEN:** Die Führungskräfte müssen offen und bereit sein, sich mit den Mitarbeitern individuell auseinanderzusetzen. Positive Psychologie ist keine Gießkannenlösung, mit der man alle Mitarbeiter gleich beglückt.

? Bedeutet das Mehraufwand für die Führungskräfte?

**CREUSEN:** Nein, gegenüber der traditionellen Führungsarbeit muss keine Minute mehr aufgewendet werden. Was bedeutet denn Chef-sein anderes, als auf Mitarbeiter individuell einzugehen und sie nach Kräften zu fördern?

? Ihre Führungskräfte kommen also gut mit der Positiven Psychologie zurecht?

**CREUSEN:** Ja, jeder, der sich darauf eingelassen hat, empfiehlt sie seinen Mitarbeitern weiter.

? Media Markt und Saturn fallen durch aggressive Marktbearbeitung und Werbung auf. Sprüche wie „Ich bin doch nicht blöd“ oder „Die größte Sauerei des Jahres“ wirken neben den eher leisen Tönen der Positiven Psychologie deplatziert. Wie passt das zusammen?

**CREUSEN:** Ich würde unsere Werbung nicht aggressiv nennen, sondern frech, kess, jung und zuweilen auch polarisierend. Wie wir unsere Mitarbeiter führen und welche Werbung wir machen, hat zunächst nichts miteinander zu tun. Die Positive Psychologie ist branchenneutral. Warum soll sie für Mitarbeiter eines frechen Einzelhandelsunternehmens weniger bringen als für Mitarbeiter einer konservativen Bank?

? Managementmoden kommen und gehen. Gehört die Positive Psychologie dazu?

**CREUSEN:** Ich bin davon überzeugt, dass es sich bei der Positiven Psychologie nicht um eine Erscheinung des Zeitgeistes handelt. Ich mache das daran fest, dass wir unser HR-Konzept ständig weiterentwickeln. Wir bleiben nicht bei einem einmaligen Feedback stehen, sondern beschäftigen uns kontinuierlich mit den Mitarbeitern und ihren Stärken. Wir coachen die Führungskräfte und fördern dadurch das partnerschaftliche Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Das ist keine Eintagsfliege.

? Was haben Sie persönlich durch die Positive Psychologie gelernt?

**CREUSEN:** Mein Top-Talent nennt sich "Learner",

01.10.07

was soviel wie Wissbegierde bedeutet. Das ich neugierig bin, wusste ich schon früher, aber durch die Positive Psychologie weiß ich, wie ich dieses Talent pflegen kann. Mir ist zum Beispiel klar geworden, dass ich zeitliche Freiräume brauche, um neue Erfahrungen zu machen, um Neues zu lernen. Eine Konsequenz ist, dass ich verstärkt Vorträge vor Studenten halte. Ich lerne viel dabei, trage diese Impulse ins Unternehmen und gewinne so die qualifizierten Mitarbeiter der Zukunft.

? Herr Professor Creusen, vielen Dank für das Gespräch!

### **Summary**

Media-Saturn Relies on Positive Psychology  
In the public the electronics markets of the Media-Saturn-Company Group attract attention through smart advertising. But Media-Saturn is also conspicuous by a special HR concept. According to the ideas of positive psychology, the Company develops the occasionally hidden talents of its employees. For implementing this innovation, Professor Utho Geusen, General Manager of Human Resources at Media-Saturn-Holding, recently was awarded the Best Practice Award from the Washington Gallup-Institute for Positive Psychology. Previous award winners were the Japanese automobile manufacturer Toyota and the U.S. electronics chain Best Buy. Christoph Stehr asked Utho Creusen what a retail enterprise can learn from this psychological approach.

Das Gespräch führte Christoph Stehr,  
Wirtschaftsjournalist in Hilden.