

# Talente finden und



Illustration: Marsalek



**A**ls Media-Saturn im Jahr 1989 zum ersten Mal den Sprung ins Ausland wagte, nämlich auf den französischen Markt, mussten wir eine Menge Lehrgeld bezahlen: Lange Zeit war die Landesgesellschaft das Sorgenkind der Gruppe, da die Marktstrukturen und die Konsumgewohnheiten unseres Nachbarlandes nicht richtig eingeschätzt worden waren. Die Erfahrung zeigte darüber hinaus, dass sich ein verpatzter Start oft kaum wieder ausbügeln lässt. Beim Eintritt in einen neuen Markt gibt es selten eine zweite Chance: Frankreich ist bis heute das einzige Land, in dem es uns nicht gelungen ist, eine marktbeherrschende Stellung zu erreichen (zum Unternehmen siehe Kaste Seite 58).

Die vielleicht wichtigste Lehre aber, die wir aus diesem Fall gezogen haben, lautet: Es genügt nicht, hervorragende Manager einzusetzen. Es sind vielmehr ganz bestimmte Stärken notwendig, um in einer ganz bestimmten Situation erfolgreich zu sein. Und es nützt nichts, wenn in Führungsteams jeder einzelne Manager große Stärken aufweist; diese müssen sich auch optimal ergänzen, damit die Mitglieder des Führungsteams gemeinsam Hochleistungen erbringen können und sich nicht gegenseitig blockieren.

Wir hatten verstanden, dass schnelles Wachstum einen ganz neuen Leadership-Ansatz braucht. Es galt, in jedem einzelnen Land, für jedes einzelne Geschäft die Voraussetzungen dafür zu schaffen, ein optimales Geschäftsergebnis zu erzielen. Gerade in einer dezentralen Organisation wie unserem Unternehmen liegt die Herausforderung im Grunde darin, auf allen wichtigen Positionen (und in guten Unternehmen gibt es keine unwichtigen Positionen) Menschen einzusetzen, die die richtigen Stärken dafür mitbringen, und dafür zu sorgen, dass sie ihre Stärken in den Teams und im Rahmen einer Kultur, die Lernen und Vertrauen fördert, optimal einsetzen können.

Im Jahr 1999 beschlossen wir nach längerer Suche, auf die sogenannte Positive Psychologie zu setzen. Mit diesem Ansatz, den wir hier näher darstellen wollen, haben wir zunächst unsere

#### UTHO CREUSEN

*ist Geschäftsführer Human Resources der Media-Saturn-Holding in Ingolstadt. Er verlässt das Unternehmen Ende März 2008 und kandidiert für das Amt des Präsidenten der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.*

#### NINA ESCHMANN

*ist Leadership Coach bei der Media-Saturn-Holding.*

## KOMPAKT

**Positive Psychologie:** Unternehmen, die sich in erster Linie mit den Schwächen ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen, können eine Leistungssteigerung von höchstens 30 Prozent erzielen. Firmen, die die Erkenntnisse der Positiven Psychologie – einer zunehmend einflussreichen Forschungsrichtung aus den USA – umsetzen, können dagegen das Engagement der Mitarbeiter und ihre finanziellen Ergebnisse verdoppeln oder sogar verdreifachen.

**Die Pionierunternehmen:** Was möglich ist, zeigen Firmen, die vom Meinungsforschungsinstitut Gallup für die besonders konsequente Umsetzung der Erkenntnisse der Positiven Psychologie ausgezeichnet wurden, wie etwa Toyota oder die US-Handelskette Best Buy. Der Elektronikhändler Media-Saturn hat 2006 als erstes europäisches Unternehmen den Gallup-Preis erhalten. Der Beitrag zeigt, wie das Unternehmen die Stärken seiner Mitarbeiter entwickelt und optimal zu nutzen weiß.

Führungskräfteentwicklung auf eine neue Basis gestellt. Doch mittlerweile sind wir weit darüber hinausgegangen: Wir wollen die Stärken aller unserer Mitarbeiter kennenlernen und es ihnen ermöglichen, diese optimal zu nutzen. Höchstleistungen sind außerdem nur dann zu erreichen, wenn die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit Sinn finden und ihre persönlichen Wachstumsziele mit der Vision des Unternehmens verbinden können. Daher haben wir eine Methode gesucht, um dieses Commitment möglichst realistisch zu messen; wir wollten herausfinden, mit welchen konkreten Maßnahmen wir ein überdurchschnittliches Engagement der Mitarbeiter für das Unternehmen sicherstellen können.

Die Umsetzung der Grundideen der Positiven Psychologie erfordert einen langen Atem, und wir haben die Möglichkeiten noch keineswegs vollständig ausgeschöpft. Dennoch denken wir, dass der Erfolg bereits für sich spricht. So können Landesgesellschaften, die besonders intensiv die Konzepte der Positiven Psychologie umgesetzt haben, deutlich bessere Zahlen vorweisen als sol-

che, die dies nicht tun. In diesem Beitrag wollen wir zeigen, wie wir die Ideen und Instrumente der Positiven Psychologie bei Media-Saturn anwenden und wie andere Unternehmen unsere Erfahrungen nutzen können.

## Die Positive Psychologie

Die Positive Psychologie hat sich in den vergangenen Jahren zu einer einflussreichen Forschungsrichtung entwickelt. Zu ihren Vertretern gehören unter anderen die Professoren Marty Seligman (University of Pennsylvania), Daniel Kahneman (University of Princeton, Nobelpreis für Wirtschaft 2004), Ed Diener (University of Illinois), Mihály Csikszentmihályi (University of Chicago) und Barbara Frederick (University of North Carolina). Dieser lose Verbund von Forschern strebte danach, ein Gegengewicht zu der seit dem Zweiten Weltkrieg vorherrschenden Perspektive in der Psychologie zu schaffen, die sich vorwiegend mit negativen Seiten des Lebens beschäftigte – mit Krankheit, Depressionen, Krisen. Die Positive Psychologie befasst sich dagegen sowohl mit den Stärken als auch den Schwächen der Menschen. Sie fragt, was es braucht, um ein Leben erfüllend zu gestalten, und wie sich die positiven Erfahrungen verstärken und die negativen verringern lassen.

Der starke Einfluss positiver Stimmungen ist mittlerweile umfassend wissenschaftlich bestätigt worden. So stellte sich zum Beispiel in einer Studie an der amerikanischen Mayo-Klinik heraus, dass Menschen, die vor einer Grippeimpfung mit einem positiven Ereignis konfrontiert wurden, weit mehr Antikörper und Impfschutz entwickelten als Personen, die zuvor mit einem negativen Ereignis konfrontiert worden waren.

Durch Manipulation oder Druck, etwa durch „Lächelanordnungen“, sind positive Emotionen allerdings nicht zu erzwingen. So fanden Forscher heraus, dass es zwei Arten von Lächeln gibt: Beim echten Lächeln, dem sogenannten Duchenne-Lächeln (benannt nach dem französischen Mediziner Guillaume Benjamin Amand Duchenne de Boulogne), weisen die

Mundwinkel nach oben, die Haut in den Augenwinkeln bildet feine Falten, sogenannte Krähenfüße. Die Muskeln, die das bewirken, sind extrem schwer willentlich unter Kontrolle zu bringen. Das unechte, künstliche Lächeln gleicht dagegen dem Zähnefletschen, das Menschenaffen zeigen, wenn sie Angst haben.

Speziell geschulte Psychologen haben Jahrbücher von Universitäten durchgesehen, um Studenten mit Duchenne-Lächeln zu identifizieren, und sie haben deren zukünftige Entwicklung vorhergesagt. Es stellte sich heraus, dass Menschen mit einem „echten“ Lächeln im Durchschnitt länger und häufiger verheiratet sind, ein größeres persönliches Wohlbefinden erleben und sowohl im Beruf als auch im Privatleben erfolgreicher waren.

Die Positive Psychologie beruht im Wesentlichen auf drei Säulen, die zusammengenommen zu einer authentischen Zufriedenheit und – bezogen auf die Arbeit – zu Höchstleistungen führen:

1. Menschen müssen ihre Stärken kennen und optimal einsetzen können.
2. Die Arbeit muss ihren Fähigkeiten so gut entsprechen, dass sie oft in einen Zustand der Selbstvergessenheit, einen sogenannten Flow gleiten. (Das Konzept wurde maßgeblich von dem amerikanischen Psychologen Mihály Csikszentmihályi entwickelt. Näheres dazu weiter unten).
3. Die Arbeit muss Sinn vermitteln, das heißt, der Mitarbeiter muss die Ziele und Visionen des Unternehmens mit seinen persönlichen Zielen in Einklang bringen können.

Die drei Elemente sind für sich genommen nicht neu. Vielen Führungskräften oder Personalentwicklern dürften die Konzepte bekannt sein, und sie werden mitunter auch schon in den Unternehmen berücksichtigt. Systematisch umgesetzt wurden die Erkenntnisse der Positiven Psychologie bisher allerdings kaum.

Das amerikanische Meinungsforschungs- und Beratungsinstitut Gallup zeichnet seit 2004 jene Unternehmen mit einem Preis für Corporate Leadership Excellence aus, die in besonders umfassender Weise die Konzepte der Positiven

### Die Positive Psychologie beschäftigt sich sowohl mit den Stärken als auch den Schwächen der Menschen.



Psychologie umgesetzt haben. Media-Saturn hat diesen Preis im Jahr 2006 als erstes europäisches Unternehmen erhalten, nach dem amerikanischen Elektronikhandler Best Buy (2005) und Toyota (2004). Auch der Textilhändler Gap und Wells Fargo, die drittgrößte Bank der USA, sind Unternehmen, die sich darum bemühen, die Positive Psychologie für ihr Unternehmen zu nutzen.

Im Folgenden wollen wir darstellen, wie wir die Konzepte der Positiven Psychologie als Fundament für unsere Mitarbeiterentwicklung nutzen und wie wir sie konkret umgesetzt haben.

## Das Media-Saturn-Dreieck

Die Grundlage unserer Mitarbeiterentwicklung bildet ein Dreieck, an dessen Ecken die Begriffe *Stärken*, *Flow* und *Vision* stehen. Im Zentrum des Dreiecks steht ein weiterer für uns zentraler Begriff, nämlich der der *Beteiligung*. Das meint zunächst die materielle Beteiligung am Erfolg des Unternehmens. Die Marktgeschäftsführer sind eingetragene Geschäftsführer und mit 10 Prozent an ihren Märkten beteiligt, also ordentliche Gesellschafter des jeweiligen Marktes. Sie erhalten zusätzlich zu ihrem Grundeinkommen Anteile am Gewinn ihres Marktes. Ein Prämien- und ein Tantiemesystem sorgt für eine finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter sollen aber auch immateriell teilhaben, nämlich an Entscheidungen. Wir delegieren sehr viel Verantwortung bis hinab zur untersten Stufe. Viele Verkäufer sind für den Einkauf der Waren in ihrem Bereich verantwortlich und verhandeln selbst mit den Vertretern. Durch den hohen Grad an Freiheit ist eine – durchaus erwünschte – Vielfalt der Märkte entstanden, die nach den Schwerpunkten ihrer Inhaber unterschiedlich strukturiert sind. So arbeiten zum Beispiel manche Geschäftsführer bevorzugt mit bestimmten Lieferanten. Viel Freiheit bedeutet aber auch viel Verantwortung. Doch wenn ein Manager von einem bestimmten Weg überzeugt ist, wird er damit in der Regel auch erfolgreich sein.

Wir wollen nun genauer erklären, was wir unter den drei Begriffen verstehen und welche konkreten Maßnahmen wir einsetzen.

### Stärken

Wir möchten allen unseren Mitarbeitern dabei helfen, ihre Stärken kennenzulernen und bestmöglich zu nutzen. Eine wichtige Annahme der Positiven Psychologie ist, dass Menschen in den Grundzügen ihrer Eigenschaften weniger veränderbar sind, als wir glauben. Die Gallup-Forscher Marcus Buckingham und Donald O. Clifton ha-

## Das Unternehmen

**Struktur:** Media-Saturn ist der größte Elektronikhändler Europas und gehört zur Metro-Handelsgruppe. Unter dem Dach der Media-Saturn-Holding befinden sich derzeit circa 700 Märkte in 15 europäischen Ländern. Die Marktgeschäftsführer sind an ihren Unternehmen beteiligt.

**Wachstum:** Der Umsatz stieg von 7,6 Milliarden im Jahr 2000 auf 15,2 Milliarden Euro im Jahr 2006; die Mitarbeiterzahl von 20 970 auf circa 45 000. Im Jahr 2000 gehörten nur 314 Märkte zum Unternehmen. Saturn-Media ist heute mit Abstand Marktführer in Deutschland und in fast allen europäischen Ländern.

ben es so beschrieben: „Versuchen Sie nicht, etwas hinzuzufügen, das die Natur nicht vorgesehen hat. Versuchen Sie herauszuholen, was in Ihnen steckt. Das ist schon schwer genug!“

Wenn wir Stärken gezielt managen wollen, müssen wir zuerst einmal herausfinden, wie Stärken entstehen. Die Forschung zeigt, dass grundlegende Talente beim Menschen tief im Gehirn verankert sind. Von der Geburt bis zum dritten Lebensjahr entwickeln sie sich durch Ertasten und Erfahrungen. Zwischen dem dritten und fünfzehnten Lebensjahr erfolgt die sogenannte Selektion. Der amerikanische Neurologe Harry Chugani verwendet folgendes Bild: „Die meistbefahrenen Straßen werden ausgebaut. Die nicht genutzten verfallen.“

Schließlich entsteht ein strukturiertes Netzwerk an Talenten. Ein Talent ist keine Fähigkeit oder Technik, wie zum Beispiel das Beherrschen eines Präsentationsprogramms oder des Zehnfinger-Systems beim Tippen. Es ist auch nicht zu verwechseln mit Wissen, weder dem bewussten Wissen, etwa der Kenntnis der Rechtschreibregeln, noch dem Wissen über die greifbaren Vorzüge bestimmter Produkte oder dem eher unbewussten Erfahrungswissen. Das Gallup-Institut hat Talent vielmehr definiert als ein „natürliches Verhalten, das die Person nicht unterdrücken kann, als eine ursprüngliche Reaktion auf eine bestimmte Situation. Es ist ein wiederkehrendes Denk- und Verhaltensmuster, das produktiv eingesetzt werden kann.“

Um Talente in konkrete Arbeitsergebnisse umsetzen zu können, sind in der Regel bestimmte Techniken, Fähigkeiten oder ein bestimmtes Wissen notwendig. So gibt es zum Beispiel das Talent

für Kreativität, aber erst zusammen mit der Fähigkeit, eine Präsentation auf dem Computer erstellen zu können, und dem Marketing-Theorie-Wissen von der Universität wird ein Manager eine hervorragende Marketingpräsentation erstellen können. Umgekehrt sind Wissen und Fähigkeiten aber noch keine ausreichende Basis für Erfolg: Sie können noch so gut Power-Point beherrschen und Marketingwissen besitzen – wenn Ihnen das grundlegende Talent Kreativität fehlt, werden Sie schwerlich eine überzeugende Marketingpräsentation entwerfen können.

Obwohl die grundlegenden Talente so wichtig sind, beschäftigen wir uns in den Unternehmen meist allenfalls mit den Fähigkeiten und dem Wissen der Mitarbeiter. Weil wir dies anders machen wollten, haben wir uns entschlossen, allen Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, mit einem speziell dafür entwickelten Instrument des Gallup-Instituts, dem „Clifton Strengths Finder“ (CSF) die eigenen Stärken herauszufinden. Mittlerweile haben wir die technischen Voraussetzungen dafür geschaffen, dass jeder einzelne Mitarbeiter den CSF dezentral mittels eines Codes über das Internet anwenden kann. Dies benötigt lediglich eine Dreiviertelstunde Zeit und erfolgt auf freiwilliger Basis.

Die Mitarbeiter können das Ergebnis in einem anschließenden Gespräch mit einem Coach durchgehen. Ein Coaching ist zwar keineswegs zwingend, doch ist die Selbstbewertung nach unserer Erfahrung nur dann wirklich erhellend, wenn auch das Coaching in Anspruch genommen wird. Mittlerweile haben wir über 1000 Mitarbeiter gecoacht, ein großer Teil davon Führungskräfte, aber zunehmend kommen auch Mitarbeiter aller Ebenen auf das Angebot zurück. Das Coaching erfolgt intern, was aus unserer Sicht eine Reihe von Vorteilen bietet (siehe Kasten Seite 60).

Es existiert eine Reihe weiterer Tests mit ähnlicher Ausrichtung zur Messung von Stärken. Wir haben uns jedoch für den CSF entschieden, weil sich dieser als Internettool einfach und dezentral durchführen lässt und weil er in vielen Sprachen zur Verfügung

steht. Außerdem erschienen uns die darin verwendeten Begriffe leichter verständlich und für die interne Kommunikation geeignet. Der Teilnehmer muss aus 180 Aussagepaaren jeweils diejenige Aussage wählen, die ihn am besten beschreibt. Für jede Entscheidung hat er höchstens 20 Sekunden Zeit, damit das Ergebnis nicht durch erwünschte Antworten verzerrt wird.

Insgesamt werden mithilfe des Tests 34 Talente unterschieden. Hat der Mitarbeiter alle Entscheidungen getroffen, erhält er sofort eine Auflistung der fünf Talente, die bei ihm besonders ausgeprägt sind. Im Coachinggespräch beschäftigen wir uns mit den ersten zehn Talenten, also jenen, an denen zu arbeiten sich besonders lohnt. Wir fragen danach, ob der Mitarbeiter die Möglichkeit hat, diese Talente in seiner Arbeit optimal einzusetzen, und wenn nicht, was wir tun könnten, um dies zu ändern. Schließlich wird auch ein Blick auf die fünf am schwächsten ausgeprägten Talente geworfen, um herauszufinden, ob es sich um wirkliche Schwächen handelt und ob es möglich ist, sie durch andere Stärken zu kompensieren.

Ein Talent, das wir – gleich in welchem Land – überdurchschnittlich häufig bei Media-Saturn antreffen, ist beispielsweise die besondere Fähigkeit, persönliche Bindungen zu anderen Menschen herzustellen. Interessanterweise ist dieses Talent sogar schon bei den Unternehmensgründern dominant.

Menschen mit diesem Talent geht es darum, eine dauerhafte Bindung zu erzeugen. Dies hat zunächst einen relativ egoistischen Grund. Sie wollen sich einfach wohlfühlen, und es macht ihnen Spaß, mehr von anderen zu erfahren. Indem sie Vertrauen geben, erobern sie auch relativ leicht das Vertrauen anderer. Dadurch entstehen große Freiräume, und es wird möglich, Aufgaben zu delegieren und Verantwortung zu übertragen.

Die Erklärung für die weite Verbreitung bestimmter Talente in bestimmten Unternehmenskulturen ist wohl, dass sich Menschen mit diesem Talent gegenseitig anziehen und bevorzugt Menschen mit diesen Stärken eingestellt werden. Es gibt sogar eine gewisse Entsprechung zwischen den Talenten der

### Ein Talent ist ein wiederkehrendes Denk- und Verhaltensmuster, das produktiv eingesetzt werden kann.



## Internes versus externes Coaching

Bei unserer Führungsentwicklung setzen wir bis auf wenige Ausnahmen auf internes Coaching. Dies ist erklärungsbedürftig, da internes Coaching mitunter recht kritisch gesehen wird.

**Nachteile.** Das interne Coaching, so wird mitunter befürchtet, könne als Kontrollinstrument missbraucht werden. Außerdem sei internes Coaching nicht neutral und daher nicht so wirksam wie die Betreuung durch externe Fachleute. Doch nach unserer Erfahrung muss beides für das interne Coaching nicht zutreffen, sofern die richtigen Voraussetzungen gegeben sind. Wichtig ist vor allem, dass Coaching ausschließlich freiwillig erfolgt und

als Angebot verstanden wird. Wenn sich die Führungskraft aus bestimmten Gründen nicht gegenüber dem internen Coaching öffnen kann oder wenn sie eine externe Perspektive wünscht, kann sie natürlich auch einen externen Coach zu Rate ziehen. Auch innerhalb der Holding ist externes Coaching notwendig, da wir uns nicht selbst coachen können und Supervision von außen benötigen. Abgesehen von diesen Fällen überwiegen die Vorteile unserer Ansicht nach jedoch bei Weitem:

**Vorteile.** Der interne Coach kennt die Gegebenheiten der Firma und kann sich schnell auch in

schwierige geschäftliche Situationen hineinversetzen. Mit diesen Informationen kann er dem gecoachten Mitarbeiter besser dabei helfen, einen Weg zu finden, wie er seine Stärken im Unternehmen in optimaler Weise einsetzen kann. In einem ersten Gespräch klären wir, was wir gemeinsam mit dem Gecoachten erreichen wollen. Die Zusammenarbeit zwischen internen Coaches und den Managern verläuft nach unserer Erfahrung produktiver und vertrauensvoller im Rahmen eines internen Coachings. Außerdem können auch Teamentwicklungen auf dieser Basis erfolgreicher durchgeführt werden.

Menschen in einer Organisation und deren Struktur – die wie schon erwähnt bei uns zum Beispiel sehr dezentral ist und daher genau solche Talente auch benötigt.

Ein anderes bei uns und im Handel generell recht häufig anzutreffendes Talent ist das des „Arrangeurs“. Menschen mit diesem Talent können geschickt mit vielen Faktoren gleichzeitig jonglieren. Obwohl diese Menschen kaum gezielte Strategien am Schreibtisch entwerfen, erzielen sie elegante, produktive Lösungen. Sie handeln intuitiv und brauchen Schnelligkeit. Sie fühlen sich wohl, wenn viele Informationen auf sie einprasseln. Sehr typisch bei unseren Marktgeschäftsführern und Mitarbeitern in unseren Märkten ist auch das Talent „Competition“, also Wettbewerbsorientierung. Dies sind Menschen, denen es Spaß macht, zu siegen und sich zu motivieren, hart daran zu arbeiten, andere zu übertrumpfen.

Wichtig ist aber, nicht nur die Vorteile, sondern auch die Nachteile eines bestimmten Talents zur Kenntnis zu nehmen, um den eigenen Arbeitsstil zu verbessern. So sind etwa Menschen mit dem dominanten Talent „Learner“ sehr wissbegierig, es besteht aber auch die Gefahr, dass sie zu schnell von einer Neuigkeit zur nächsten springen, ohne ihre Erfahrungen auch konsequent umzusetzen. Daher könnte es zum Beispiel sinnvoll sein, einer

solchen Person jemanden zur Seite zu stellen, der das Talent „Disziplin“ besitzt, um ihn bei der Umsetzung zu unterstützen.

Wenn ein Mitarbeiter seine Talente kennengelernt hat, sollte er sich im nächsten Schritt mit dem Team auseinandersetzen. Es stellt sich immer wieder heraus, dass manche Talentkombinationen zu erheblichen Konflikten führen können. Wir nutzen den CFS daher auch als Ausgangspunkt für Team-Coaching-Prozesse. Dazu führen wir nach dem Absolvieren der individuellen Befragungen sogenannte Team-Blends durch, bei denen wir die Talente der Teammitglieder abgleichen und anhand bestimmter teamorientierter Kategorien prüfen, wie stark das Team in seinen „Kernkompetenzen“ ist (Beispiele dazu weiter unten).

### Flow

Der Psychologe Mihály Csikszentmihályi schenkte Tausenden von Testpersonen einen Wecker, der nach Zufallsprinzip sechsmal pro Tag klingelte. Die Personen sollten immer, wenn der Wecker klingelte, aufschreiben, was sie gerade taten und wie glücklich sie dabei waren, und diese Zufriedenheit auf einer Skala von 1 bis 10 einstufen. Csikszentmihályi analysierte Tausende Daten zu den verschiedensten Lebenssituationen und deren Bewertung durch die Teilnehmer. Er wollte

unter anderem herausfinden: Sind Menschen glücklicher in Arbeitssituationen oder in der Freizeit? Überraschenderweise stellte sich heraus, dass Menschen im Durchschnitt in Arbeitssituationen deutlich zufriedener waren. (Wobei die Streuung allerdings sehr hoch war. Dies bedeutet, dass es viele befriedigende Tätigkeiten gibt, aber auch viele, die als unbefriedigend erlebt werden).

Csikszentmihályi fand außerdem heraus, dass Menschen besonders dann große Zufriedenheit empfinden, wenn ein ungefähres Gleichgewicht zwischen den Anforderungen der Aufgabe und der Qualifikation besteht. Sind die Anforderungen zu hoch, sind Stress und Angst die Folge. Sind die Anforderungen zu niedrig, entsteht Langeweile. Spitzenwerte der Zufriedenheit werden erzielt, wenn sich Menschen die Latte selbst angemessen höherlegen können und wenn sie schließlich nach großen Anstrengungen wieder ins Gleichgewicht kommen und sich weiterentwickelt haben.

In einem Flow-Zustand verlieren Menschen das Zeitbewusstsein. Dies lässt sich messen, individuell, aber auch auf das Unternehmen bezogen. Unter der Internetadresse [www.authentichappiness.org](http://www.authentichappiness.org) finden Sie zum Beispiel einen Test, mit dem Sie messen können, wie hoch Ihr Flow-Indikator

im Moment ist. Bei Media-Saturn sind etwa Markteröffnungen besonders herausfordernde Ereignisse. Da geht es sehr hektisch und stressig zu, in letzter Minute müssen noch Korrekturen angebracht und Dinge organisiert werden, die Mitarbeiter müssen vorbereitet werden auf den Ansturm der Kunden. Doch wie wir aufgrund von Befragungen wissen, erleben die Mitarbeiter trotz des ganzen Stresses ein großes Glücksgefühl, wenn der Eröffnungstag gut verlaufen ist, wenn es ihnen gelungen ist, die Kunden zufriedenzustellen und einen Spitzenumsatz zu erzielen.

Wir wollten das Ausmaß des Engagements der Mitarbeiter möglichst genau messen und verwenden daher seit 2001 für unsere jährliche Befragung ein Instrument von Gallup, das wesentlich spezifischere Fragen enthält als die herkömmlichen Zufriedenheitsbefragungen. Das amerikanische Institut hat herausgefunden, dass sich über das Ausmaß der Zustimmung zu nur zwölf Aussagen das Engagement von Mitarbeitern zuverlässig messen lässt und dass der Grad des Engagements eine hohe Korrelation zu objektiven Faktoren wie Produktivität, Loyalität und Fluktuation aufweist (siehe Kasten Seite 63).

Auf Basis dieses Instruments namens Q12 erhebt Gallup weltweit den sogenannten Engage-

ment-Index, der jährlich veröffentlicht wird. Der Anteil der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung an ihr Unternehmen liegt in Deutschland im Durchschnitt bei deprimierenden 13 Prozent. Das heißt: Nur etwas mehr als ein Zehntel der Mitarbeiter ist überdurchschnittlich motiviert, identifiziert sich mit dem Unternehmen und bringt eine Vielzahl von kreativen Ideen ein.

Als wir 2002 die erste Auswertung erhielten, stellten wir fest, dass 21,2 Prozent unserer Mitarbeiter zur Kategorie derjenigen mit hoher emotionaler Bindung und überdurchschnittlichem Engagement gehörten. Dieses Ergebnis lag damit zwar über dem Bundesdurchschnitt, war für uns aber trotzdem sehr enttäuschend. Wir haben daraufhin die Einzelergebnisse an die Mitarbeiter zurückgespielt mit der Frage: „Was können wir konkret tun, um unser Engagement zu steigern? Nach einer Reihe von Verbesserungsmaßnahmen erreichten wir 2003 schließlich 41 Prozent, 2004 waren es 43 Prozent. Mittlerweile nehmen bei uns Tausende Beschäftigte freiwillig auf elektronischem Weg an der Einschätzung teil. So können wir genau sehen, wie sich etwa der Engagement-Index in einem bestimmten Land im Vergleich zu anderen entwickelt.

Die Grundlagenforschung war also bereits vorhanden. Uns ging es darum, die vorhandenen Erkenntnisse gezielt zu nutzen, um die besten Rahmenbedingungen für Zufriedenheit zu schaffen. Natürlich lassen sich Flow-Erlebnisse nicht anordnen. Sie können zu einem Mitarbeiter nicht sagen: „Du sollst jetzt 10 Prozent mehr Flow-Erlebnisse haben.“ Aber Unternehmen können selbstkritisch danach fragen, ob sie ihren Mitarbeitern wirklich genügend Freiraum bieten, damit diese sich selbst Ziele setzen und aus ihren Fehlern lernen können.

### Vision

Ein zentraler Begriff in der Positiven Psychologie ist „Sinn“. Die Forschung ist in diesem Punkt leider noch nicht sehr weit entwickelt. Aber es gibt eine Definition der Grundbedingungen: Menschen empfinden Sinn,

wenn sie eine erfüllende Aufgabe haben, wenn sie Ziele erreichen, die ihnen persönlich bedeutsam erscheinen, wenn sie etwas tun, was für andere bedeutsam ist, oder wenn sie merken, dass sie geachtet und respektiert werden. Um nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen, müssen Mitarbeiter ihre Arbeit als sinnvoll erleben. Dazu wiederum müssen sie die Vision des Unternehmens kennen und mit ihren eigenen Zielen in Übereinstimmung bringen können.

James Collins und Jerry Porras haben in ihrem Bestseller über dauerhaft erfolgreiche Unternehmen festgestellt, dass eine gute Vision auf verschiedenen Bausteinen beruht: 1. dem Baustein Grundwerte, 2. dem Baustein Unternehmenszweck sowie 3. dem Baustein „Big Hairy Audacious Goals“, also großen, herausfordernden Zielen, und schließlich aus der ausformulierten Vision selbst.

Wir haben eine Vielzahl von Diskussionen mit unseren Mitarbeitern in verschiedenen Projektgruppen geführt, in denen wir aus diesen Bausteinen eine Vision entwickelt haben. Zunächst wurden drei Grundwerte identifiziert: Unternehmertum, Freiheit und Verantwortung. Weitere wichtige Werte sind Vertrauen und Spaß an der Arbeit. Basierend auf dem Unternehmenszweck und den Werten wurde eine Reihe herausfordernder Ziele diskutiert und vereinbart.

Natürlich stellte sich dabei auch die Frage: Wie können wir diese Unternehmensgrundwerte im Alltag mit Leben erfüllen? Wir haben diese Frage als Projekt an die jeweiligen Landesgesellschaften delegiert, weil die Mitarbeiter selbst darüber diskutieren sollten, was dies für sie bedeutet. Hier befinden wir uns noch in einem Prozess, der sich weiter fortsetzen wird.

Ein vorbildliches Projekt, welches daraus entstanden ist, stammt aus der italienischen Organisation. Die Mitarbeiter dort hatten als für sie wichtige Werte Freiheit, Verantwortung und Menschlichkeit definiert und überlegt, ob sie nicht ein humanitäres Projekt unterstützen könnten. Im Rahmen einer Abstimmung wurde das Projekt „House of Smile“ ausgewählt, das in Südafrika für aidskranke Mütter Häuser baut. Für ein solches Haus mussten die Mitarbeiter 250 000 Euro aufbringen. Sie wollten dies allein

**Mitarbeiter müssen die Ziele des Unternehmens kennen und sie mit ihren eigenen in Einklang bringen können.**



## Wie engagiert sind Ihre Mitarbeiter?

Das Gallup-Institut hat in jahrelanger Forschung herausgefunden, dass sich die Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen und ihr Engagement messen lässt, indem das Ausmaß der Zustimmung zu nicht mehr als zwölf präzise formulierten Aussagen (siehe unten) abgefragt wird. Gallup hat mit diesem Instrument (Q12 genannt) weltweit die Angaben von über 1,5 Millionen Mitarbeitern und 87 000 Arbeitsgruppen ausgewertet und in Beziehung zu Unternehmenskennzahlen wie Produktivität und Fluktuation gesetzt.

Es werden drei Mitarbeitergruppen unterschieden: **Arbeitnehmer mit hoher emotionaler Bindung (engaged)** fühlen sich ihrer Arbeit stark verpflichtet, die Fluktuation in dieser Gruppe ist gering, während Produktivität und Loyalität sehr hoch sind.

**Arbeitnehmer mit geringer emotionaler Bindung (not engaged)** leisten Dienst nach Vorschrift, sie fühlen sich der Firma nicht emotional verpflichtet. **Arbeitnehmer ohne emotionale Bindung (actively disengaged)** sind unproduktiv und haben innerlich gekündigt. Sie handeln sogar aktiv gegen die Interessen der Firma oder untergraben die Arbeitsmoral. Im Bundesdurchschnitt gehörten 2006 nach der Erhebung von Gallup nur 13 Prozent der Mitarbeiter zur Gruppe der besonders engagierten Mitarbeiter, 68 Prozent hatten nur eine geringe und 19 Prozent gar keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen. Bei Media-Saturn verwenden wir das Befragungsinstrument seit 2001, und seither konnten wir den Anteil der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung von 21 Prozent auf 43 Prozent steigern.

Die zwölf Aussagen sind sehr präzise formuliert. Dies soll verhindern, dass Mitarbeiter in sozial erwünschter Weise antworten. Ein Beispiel dafür ist etwa die Aussage „Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Lob oder Anerkennung erhalten.“ Wenn Sie zu einem Mitarbeiter sagen: „Ich fand ganz toll, was Sie am 21. April 2007 gemacht haben“, wird er emotional wenig damit verbinden können – wenn er sich überhaupt erinnert. Anders als in den USA mag es in Europa verpönt sein, nach persönlichen Beziehungen innerhalb des Unternehmens zu fragen (Aussage 10). Der amerikanische Berater und Bestsellerautor Tom Rath hat aber eine Reihe von Studien zusammengetragen, die zeigen, dass in Firmen, in denen viele Mitarbeiter freundschaftliche Beziehungen miteinander pflegen, das Arbeitsklima besser und die Fluktuation geringer ist, Produktivität und Effektivität sind höher.

### Die zwölf Aussagen

Die Beschäftigten bewerten auf einer fünfstufigen Skala (links: „trifft ganz genau auf mich zu“; Mitte: „weder – noch“; rechts: „trifft überhaupt nicht auf mich zu“), inwieweit sie den Feststellungen zustimmen.

1. Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.
2. Ich habe die Materialien und die Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.
3. Ich habe bei der Arbeit „jeden Tag“ die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.
4. Ich habe in den „letzten sieben Tagen“ für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.
5. Mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.
6. Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert.
7. Bei der Arbeit scheint meine Meinung zu zählen.
8. Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
9. Meine Kollegen haben einen inneren Antrieb, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.
10. Ich habe einen sehr guten Freund in der Firma.
11. In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.
12. Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.

durch das Zurückgreifen auf vorhandene Talente schaffen.

Es stellte sich heraus, dass es in den Reihen der Mitarbeiter viele Musiker gab, die auf einem hohen, fast professionellen Niveau spielen konnten. Es wurde beschlossen, eine CD aufzunehmen. Bei

einem Casting wurden aus der Vielzahl von Bewerbern (es waren fast 300 Mitarbeiter, die an diesem Projekt mitwirken wollten) die besten ausgewählt. In den ersten Wochen gingen fast 10 000 CDs über den Ladentisch, und die CD schaffte es damit sogar in die italienischen Top Ten. Am

Ende konnte die Initiative die Spendenaktion mit 25 000 verkauften CDs erfolgreich abschließen. Diese Aktion hat eine enorme Motivation und Identifikation der Mitarbeiter bewirkt.

## Positive Psychologie im Alltag

Ob ein neues Leadership-Konzept wirklich akzeptiert wird, hängt vor allem davon ab, als wie hilfreich es sich im Alltag bei der Bewältigung konkreter Probleme erweist. Im Folgenden möchten wir anhand einiger Beispiele aus unserem Unternehmen schildern, wie die Positive Psychologie dabei helfen kann, schwierige Situationen zu meistern und in bestehenden sowie neu zusammengestellten Führungsteams eine Atmosphäre des Vertrauens und der Leistungsorientierung zu schaffen.

In dem dreiköpfigen Geschäftsführerteam einer Ländergesellschaft herrschte ein extremes Misstrauen. Es bestand eine Allianz zwischen dem Vertriebsgeschäftsführer und dem Einkaufsgeschäftsführer sowie eine versteckte Allianz zwischen dem Finanzgeschäftsführer und der Zentrale. So arbeiteten die Teammitglieder mehr gegeneinander als miteinander. Die Ländergesellschaft erwirtschaftete herbe Verluste und ihr wurde vorgeworfen, keinerlei Expansion zu betreiben. Der Holding schien die Situation nicht weiter hinnehmbar.

In vertraulichen Einzelgesprächen vor Ort wollten wir herausfinden: Was sind das für Persönlichkeiten, können wir ihr Vertrauen gewinnen? Die Geschäftsführer nutzten diese Gespräche zunächst einmal, um ordentlich Dampf abzulassen. Anschließend ging es aber vor allem darum, einen positiven Blick in die Zukunft zu werfen und zu sehen, was mit diesem Team geschehen könnte – ob es etwa eine grundsätzliche Bereitschaft gab, zusammenzuarbeiten.

In den folgenden Gesprächen wurde uns recht schnell klar, dass sich die Manager in einigen Bereichen eigentlich sehr ähnlich waren. Alle drei waren sehr auf Leistung bedacht und wollten im Prinzip nur erfolgreich sein. Daher haben wir ihnen

empfohlen, den CFS zu absolvieren. Gerade in Situationen, in denen man etwa in die Kritik geraten ist und möglicherweise an sich selbst zweifelt, kann das Instrument sehr hilfreich sein, um wieder Vertrauen in die eigenen Stärken zu gewinnen.

Bei allen drei Managern erwies sich neben Tatkraft und Leistungsbereitschaft das Talent „Selbstbewusstsein“ als dominant. Menschen mit diesem Talent sind davon überzeugt, ihr Leben nach ihren eigenen Wünschen gestalten zu können, und sie glauben, dass ihre Entscheidungen richtig sind. Menschen mit dieser Eigenschaft gehen Probleme und Konflikte aktiv an, allerdings manchmal auch auf Kosten des Teams. Sie stellen sich mitunter auch gern selbst in den Mittelpunkt. Allen dreien fehlte jedoch jemand mit dem Talent „Harmoniestreben“ – also der Fähigkeit, Gemeinsamkeiten zu sehen und den Zusammenhalt zu fördern. Es fehlte auch das Talent „Wiederherstellung“, also die Fähigkeit, Probleme sehr frühzeitig zu erkennen und Ideen zu entwickeln, wie diese zu beheben wären.

Nachdem es gelungen war, den Konflikt zu entschärfen, entschlossen sich die Geschäftsführer dazu, eine ausgedehnte Teamentwicklung durchzuführen. Entscheidend war letztlich, dass tatsächlich der Wille vorhanden war, zusammenzuarbeiten. Die Manager kamen überein, dass ihre Zusammenarbeit von Konsens, Spaß und Motivation geprägt sein sollte. Sie fassten das Ergebnis ihrer Gespräche schließlich zusammen zu dem Musketierspruch: „Einer für alle, alle für einen“. Angesichts der Ausgangslage – eine sehr ernste Krise – war dies ein erstaunliches Ergebnis.

Um eine positive Stimmung in dauerhaften Erfolg zu verwandeln, müssen aber noch weitere Voraussetzungen erfüllt sein. Dazu gehört einerseits, die Rollen und Verantwortlichkeiten genau zu definieren. Zum anderen müssen Teamstandards oder Regeln entwickelt werden. Es wurde eine Liste aller Aufgaben zusammengestellt, sodass jedes Teammitglied wusste, was von ihm erwartet wurde, wer die Verantwortung für welche Aufgaben trug und bei welchen Aufgaben mehrere oder alle Mitglieder in der Verantwortung standen.

Anschließend gab sich das Geschäftsführerteam Spielregeln für die

**Wenn Sie sich auf die Stärken der Mitarbeiter konzentrieren, können Sie die Produktivität mehr als verdoppeln.**



Zukunft. Eine lautete zum Beispiel: „Wir haben den Mut, um Rat zu fragen, und pflegen eine frühzeitige, offene und verlässliche Kommunikation.“ Abschließend hatten die Teammitglieder die Möglichkeit, sich gegenseitig ein persönliches Feedback zu geben, um die Konflikte unter vier Augen zu beenden. Diskutiert wurden dabei zum Beispiel Fragen wie: Wie gehe ich Konflikte an, wie mein Teamkollege? Wie entscheide ich etwas und wie mein Kollege? Wie gehe ich mit Kritik um und wie mein Kollege? Welche Aspekte meines Jobs sind besonders erfüllend und bereichernd und wie sehe ich das für meine Kollegen? Wir haben das Team noch circa eineinhalb Jahre lang begleitet und auch deren Mitarbeiter in den Prozess miteinbezogen. Heute ist diese Ländergesellschaft profitabel und mit gut zwei Dutzend Geschäften Marktführer. Die Teamarbeit ist so gut, dass sie sogar zum Vorbild im Unternehmen geworden ist.

Ein anderer Fall war ein Team in einem kleinen, aber strategisch wichtigen Land in Osteuropa. In diesem Markt lieferten wir uns einen harten Konkurrenzkampf mit einem lokalen Elektronikhändler, der zentral aufgestellt war und so schlagkräftig im Preiskampf agieren konnte. Es drohte eine schwere Niederlage. Nachdem einer der drei Landesgeschäftsführer altersbedingt ausgeschieden war, blieben zwei übrig, die sich nicht besonders gut verstanden. Wir besuchten die Landesgesellschaft in der Absicht, eine dritte Person zu finden, die das Team optimal ergänzen könnte, aber auch, um das Problem innerhalb des Teams selbst zu lösen. Mithilfe des CFS moderierten wir ein Gespräch und fanden schließlich eine motivierende und integrative Persönlichkeit, die von beiden akzeptiert werden konnte. Dieser neuen Führungskraft gelang es, das Klima im Team derart zu verbessern, dass es nun schon seit 2003 erfolgreich arbeitet und eine profitable Marktführerschaft erreichen konnte.

Solche Teamentwicklungen können nicht nur dazu dienen, Krisen zu lösen, sondern auch dazu, die Grundlagen für einen optimalen Start in einem neuen Markt zu legen. So setzte sich zum Beispiel im Jahr 2005 das neu zusammengestellte Team eines mitteleuropäischen Landes, in dessen Markt wir eintreten wollten, das Ziel, innerhalb von drei Jahren Marktführer zu werden und profitabel zu sein. Das Team absolvierte den gesamten Prozess, es wurden also zunächst die Stärken der Teammitglieder identifiziert, der Teamzweck sowie Kernwerte und die Rollen wurden festgelegt. Schließlich formulierte das Team für sich ein sehr ehrgeiziges Ziel: Es wollte „das attraktivste, am meisten bewunderte Dreamteam von Media-

Saturn“ werden. Schon nach zwei Jahren hatte diese Landesgesellschaft das Ziel, Marktführer zu werden, erreicht. Jedes Jahr wurden seither erfolgreich neue Teammitglieder integriert und der Coachingprozess wird regelmäßig wiederholt.

## Fazit

Aufgrund der ermutigenden Erfahrungen leisten wir uns bei Media-Saturn zunehmend den Luxus, uns nicht mehr mit den Schwächen, sondern mit den Stärken unserer Führungskräfte und Mitarbeiter zu befassen. Sich mit den eigenen Schwächen zu beschäftigen ist eine sehr beschränkt wirksame Methode. Forschungen der Positiven Psychologie zeigen, dass Sie die Produktivität auf diese Weise um vielleicht 30 Prozent steigern können. Wenn Sie sich auf die Stärken Ihrer Mitarbeiter konzentrieren, können Sie dagegen eine Verdopplung oder Verdreifachung der Produktivität erreichen. Und das Beste ist: Nicht nur die Unternehmen, in denen diese Menschen arbeiten, profitieren davon, sondern auch die Mitarbeiter selbst. ■

## SERVICE

### LITERATUR

AUHAGEN, A. E. (Hrsg.): *Positive Psychologie. Anleitung zum „besseren“ Leben*, Beltz PVU 2004.  
BUCKINGHAM, M.; CLIFTON, D. O.: *Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Campus, Frankfurt 2007 (3. aktualisierte Auflage. Das Buch enthält einen Code, mit dem man den „Clifton Strengths Finder“ einmalig ausprobieren kann).*  
CSIKSZENTMIHÁLYI, M.: *Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*, Klett-Cotta 2004.

### INTERNET

*Das Center for Positive Organizational Scholarship an der Stephen M. Ross School of Business der University of Michigan mit verschiedenen Informationen: [www.bus.umich.edu/Positive/](http://www.bus.umich.edu/Positive/)*  
*Das Gallup Positive Psychology Institute hat kürzlich seinen Namen geändert in „Institute for Global Well-Being“: [www.gallupppi.com/](http://www.gallupppi.com/)*

### KONTAKT

[creusen@media-saturn.com](mailto:creusen@media-saturn.com)  
[eschemann@media-saturn.com](mailto:eschemann@media-saturn.com)

© 2008 Harvard Businessmanager  
Produktnummer 200801054, siehe Seite 120