



Inspiziert durch die positive Psychologie ist die HR-Strategie von Media-Saturn an Flow-Erlebnissen, Stärken und Visionen orientiert. Ein Erfolgsmodell: Die emotionale Bindung der Mitarbeiter wirkt sich positiv auf das Geschäft aus.

Gaudi bei Gaudi



*Prof. Dr. Utho Creusen,
Geschäftsführer
Media-Saturn-
Holding, Ingolstadt
Kontakt: creusen
@media-saturn.
com*



*Dr. Gordon Müller-Seitz,
Projektleiter,
BIEM-CEIP, Uni-
versität Potsdam
Kontakt: gordon.
mueller-seitz@
uni-potsdam.de*

Wesentliche Kennzeichen der beiden erfolgreichen Elektronikfachmarktketten Media-Markt und Saturn sind attraktive Sortimentsgestaltung, provokative Werbekampagnen, innovative Vertriebskonzepte, die Eigeninitiative der Mitarbeiter sowie Dezentralität. Vor allem die dezentrale Führungsstruktur trägt erheblich zur emotionalen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen bei, da den Mitarbeitern viele Freiräume geboten werden.

Der außergewöhnliche Erfolg stellt das Unternehmen jedoch vor eine paradox anmutende Herausforderung: Aufgrund des nachhaltigen und starken Wachstums – derzeit existieren europaweit rund 455 Media-Märkte in 14 Ländern sowie über 170 Saturn-Märkte in acht Ländern – herrscht ein starker Bedarf an jungen talentierten Führungs-

kräften. Dieser Bedarf soll weitestgehend aus den eigenen Reihen gedeckt werden – unter anderem wegen der Schwierigkeit, ins Unternehmen eintretenden Mitarbeitern die Besonderheiten der Unternehmenskultur zu vermitteln.

Um dieser Herausforderung interner Karriereentwicklung zu begegnen, wurde ein innovatives Entwicklungsprogramm entworfen, das Media-Saturn Management Development Programm (MSMDP), welches den Aufbau eines europaweiten Pools an talentierten Nachwuchskräften zum

Stichwörter in diesem Beitrag

- Mitarbeiterentwicklung
- Individualisierung
- Messinstrumente für weiche Faktoren

Ziel hat und positive Emotionen bei den Führungskräften hervorruft.

Positive Emotionen für alle

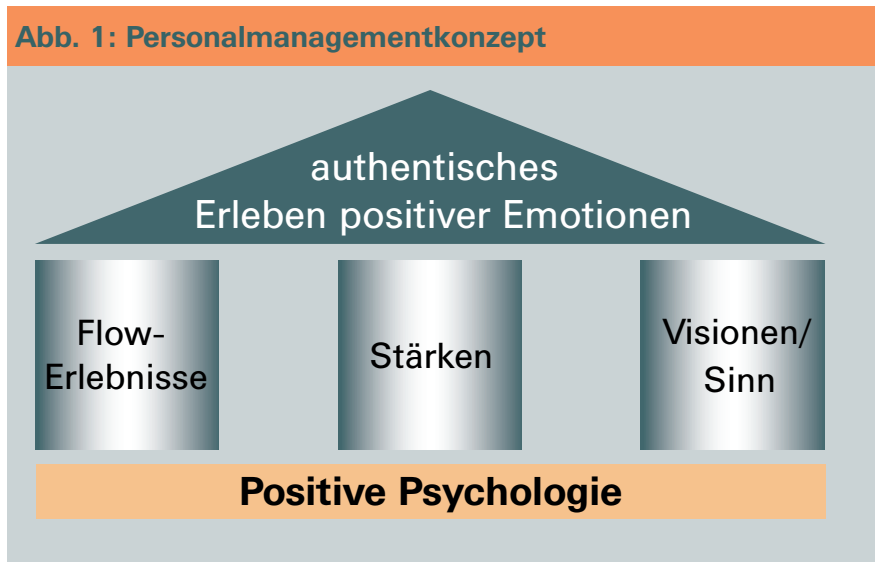
Positive Emotionen wie Freude oder Stolz stellen bei Media Markt und Saturn allgegenwärtige Phänomene dar. Grundsätzlich ist dies bedeutsam, da positive Emotionen nicht nur aus humanistischen Motiven heraus wünschenswert erscheinen, sondern auch ein betriebswirtschaftliches Interesse zu unterstellen ist. Diese Annahme lässt sich mit diversen wissenschaftlichen Studien belegen, die auf die ökonomische Relevanz positiver Emotionen hinweisen. Häufig konstatierte Folgen stellen diesbezüglich die Verbesserung der Kreativität, erhöhte Flexibilität oder Motivationssteigerungen dar. Daneben deuten diverse Studien auf förderliche Wirkeffekte im Hinblick auf Gesundheit, Arbeits- und Lebenszufriedenheit, die Verringerung der Fehlzeiten sowie einen Abbau der Fluktuationsrate hin. Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Erhebung des Forschungsinstituts Gallup: Die Mitarbeiter von Media Markt und Saturn erhielten herausragende Engagementwerte. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass auch MSMDP auf das Hervorrufen von positiven Emotionen ausgerichtet ist. Es geht darum, Mitarbeitern permanent Lernherausforderungen zu geben und durch die Lösungen Flow-Gefühle zu erzeugen. Infolgedessen stehen die Bereitstellung möglichst vollständiger Aufgaben im Mittelpunkt und damit das Erlangen von Flow-Erlebnissen. Außerdem kann vermutlich auch die Erweiterung von Empowerment (Handlungsspielräumen), etwa durch die Gruppenprojekte, positive Emotionen fördern.

Drei Säulen des Personalmanagements

Das Personalmanagement richtet sich bei Media Markt und Saturn an drei Säulen der positiven Psy-

chologie aus: Flow-Gefühle, Stärken und Visionen. Ein wesentlicher Unterschied zu gängigen Ansätzen: Es geht nicht darum, ein unechtes Lächeln zu erzeugen, vielmehr sollen die Mitarbeiter Spaß an ihrer Arbeit haben. (Abb. 1)

muster verfügen, die sich ab dem Jugendalter kaum mehr verändern lassen. Insofern wird beispielsweise eine Gründerpersönlichkeit ein Leben lang eine Abneigung gegenüber bürokratischen Strukturen und engen Vorgaben haben, vielmehr eher



Flow für die Balance

Das Flow-Konzept (Flusserleben) wurde erstmals 1975 von Psychologieprofessor und Glücksforscher Mihaly Csikszentmihalyi beschrieben und stellt ein zentrales Element der MSMDP-Philosophie dar. Flow-Zustände treten dann ein, wenn Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeiten eine Balance zwischen den Anforderungen der Arbeitsaufgabe und den eigenen Fähigkeiten auf möglichst hohem Niveau erzielen. Dies hat zur Folge, dass die betreffende Person ihre Aufmerksamkeit vollständig auf die Tätigkeit konzentriert, das Zeitgefühl verliert, die Umwelt kaum mehr wahrnimmt und irrelevante Umwelteinflüsse vollständig ausblendet. Hierdurch werden Tätigkeiten nicht mehr als unvermeidliches Übel wahrgenommen, sondern vielmehr als herausfordernd und interessant empfunden. Die Grundidee dieses Ansatzes besteht in der Annahme, dass Menschen grundsätzlich über wiederkehrende Verhaltens- und Denk-

dezentral und eigenverantwortlich handeln wollen. Als Konsequenz erscheint es sinnvoll, die Mitarbeiter mit Aufgaben zu beschäftigen, die ihren Stärken entsprechen. Dies führt wiederum dazu, dass diese Mitarbeiter häufig Flow-Gefühle erleben, was zu erhöhter Leistungsbereitschaft führt.

Visionen erzeugen Sinn

Die Definition einer Vision ist für Führungskräfte besonders wichtig, da Mitarbeiter hierdurch nicht nur punktuell, sondern nachhaltig mit Leidenschaft und Stolz für die Unternehmensziele eintreten. Eine solche Sogwirkung entsteht etwa bei der Errichtung neuer Märkte: Die Führungskräfte erinnern ihre Mitarbeiter gekonnt daran, wie stolz sie künftig auf ihren Markt sein können, den sie selbst errichtet haben. Denn Mitarbeiter sehen Sinn in ihrer Arbeit, wenn sie ihre Aufgabe oder Rolle innerhalb der Organisation verständlich vermittelt bekommen.

Mitarbeiterbindung messen

Schließlich münden diese drei Säulen in der emotionalen Bindung der Mitarbeiter. Die wird anhand des Q12-Messinstruments des Gallup-Instituts erhoben. Inhalte sind unter anderem die Erwartungen der Mitarbeiter, ihre Talente sowie das Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen. Die Ergebnisse der Media-Saturn-Unternehmensgruppe können als Benchmark für ganz Deutschland dienen. Bei den Umfragen gaben rund 40 Prozent der Mitarbeiter an, sich emotional gebunden zu fühlen und äußerst zufrieden zu sein. Zum Vergleich: Im bundesweiten Durchschnitt fühlen sich lediglich rund 15 Prozent der Mitarbeiter emotional an ihren Arbeitgeber gebunden.

Standardisierung und Individualisierung

Das MSMDP besteht aus drei Themenblöcken:

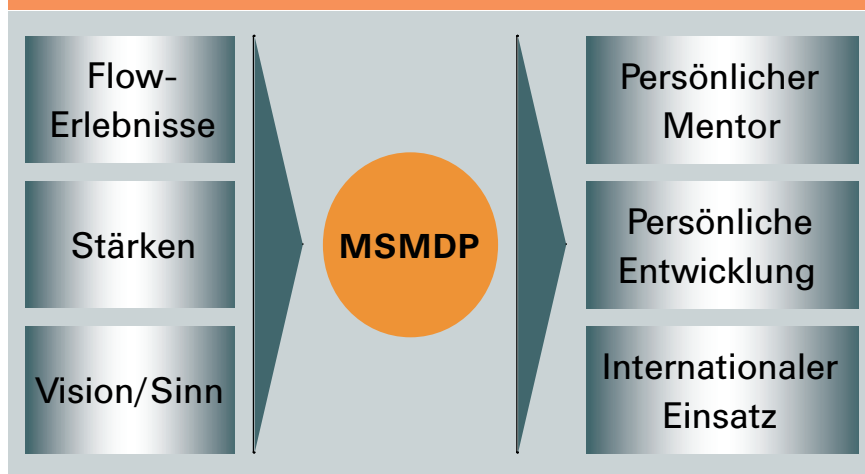
- **Persönliche Entwicklung:** Jedem MSMDP-Teilnehmer wird es ermöglicht, sich individuell an zehn Tagen im Jahr fortzubilden. Die Führungskraft kann Vorschläge einbringen oder auf ein weltweites Kooperationsnetzwerk mit Universitäten zurückgreifen. Hierzu gehö-

ren ein auf den Handel zugeschnittenes Verbundseminar an den Universitäten Oxford, Barcelona und St. Gallen oder ein Retail-MBA an der University of Stirling.

- **Persönlicher Mentor:** Die Füh-

gebracht, indem ihnen gruppenbezogene Projekte übertragen werden, und diese Leistungsträger des Unternehmens sollen auf künftige Aufgaben vorbereitet werden. (Abb. 2)

Abb. 2: Management Development-Programm



renungskräfte dürfen sich individuell einen Mentor suchen, der ihnen im Laufe des MSMDP persönlich mit Rat und Tat zur Seite steht. Meistens stammen die Mentoren aus der Geschäftsführung der Media-Saturn-Holding GmbH. Allerdings können die Mentoren auch andere Führungsaufgaben innerhalb des Konzerns innehaben.

- **Internationaler Einsatz:** Im Rahmen des MSMDP muss jeder Teilnehmer zudem ein Gruppenprojekt bearbeiten, das den Ehrgeiz der Teilnehmer weckt und das Unternehmen insgesamt voranbringt. Günstiger Nebeneffekt: Die Teilnehmer verbessern ihre Englischkenntnisse en passant und werden so ebenfalls auf internationale Aufgaben vorbereitet.

Beim MSMDP wird eine Gruppe an Führungskräften entwickelt, deren Entwicklungsoptionen sehr individuell ausgestaltet sind. Die Teilnehmer treffen sich halbjährlich zu Meetings in europäischen Metropolen und dokumentieren und diskutieren die jeweils erzielten Fortschritte. Die europaweit verteilten Führungskräfte werden miteinander in Kontakt

Eine Auslese der Teilnehmer nach Hierarchieebenen wird bewusst vermieden. Die rund 40 Führungskräfte stammen aus verschiedenen europäischen Tochterunternehmen und unterschiedlichen Funktionen. Entscheidendes Kriterium ist das Potenzial, künftig europaweit Führungsaufgaben übernehmen zu können. Und zwar in international gemischten Teams.

Das MSMDP-Meeting

Bei einem Treffen in der Gaudi-Stadt Barcelona fanden sich die Mitarbeiter ein. Unter Anleitung von Professor Peter Kruse, Leiter des nextpractice-Instituts in Bremen, wurde über den gegenwärtigen Zustand und die Zukunft der Media-Saturn-Unternehmensgruppe diskutiert. Zielsetzung war es, einerseits eine Qualitätskontrolle bezüglich des MSMDP-Programms durchzuführen, andererseits ein aus den Einzelwahrnehmungen der Teilnehmer aggregiertes Profil des Unternehmens zu erhalten. Im Vorfeld waren die Programmteilnehmer durch die Mitarbeiter

von nextpractice mit einem eigens für das MSMDP entworfenen stärkenorientierten Befragungstool über ihre persönliche Einschätzung zur Lage des Unternehmens befragt worden. Auf 34 qualitative, durchschnittlich 90-minütige Interviews gestützt standen Stärken und Schwächen des Unternehmens zur Disposition.

Der Fragenkatalog setzte an drei Ebenen an:

- **Persönliche Entwicklung:** Führungskräfte sollten ihre Managementqualitäten einschätzen und Möglichkeiten identifizieren, wie sie sich selbst und das Unternehmen in Zukunft weiter voranbringen können. Daneben sollten sie die typischen Eigenschaften von Führungskräften in den unterschiedlichen Managementebenen der Media-Saturn-Unternehmensgruppe beschreiben.

- **Zukunftsszenarien für Media-Saturn:** Aufbauend auf einer Situationsanalyse der Vertriebslinien Media Markt und Saturn sollten die Führungskräfte beschreiben, welche strategischen Entwicklungsoptionen sie für die Media-Saturn-Unternehmensgruppe für sinnvoll halten, um weiterhin europaweit zu reüssieren. Eine besonders angeregte Diskussion fand statt, als es darum ging, die gemeinsamen Werte der Unternehmensgruppe zu beschreiben. Denn trotz des anhaltenden wirtschaftlichen Erfolgs und Wachstums in Europa sollen die gemeinsamen Werte bewahrt und den Mitarbeitern vermittelt werden.

- **MSMDP-Entwicklungsprogramm:** Das Programm wurde ebenfalls einer Evaluation unterzogen. So können den Führungskräften die bestmöglichen maßgeschneiderten Entwicklungsoptionen geboten werden – bei gleichzeitiger Steigerung der Schlagkraft des Unternehmens.

Neben dem Befragungstool stand die Vereinbarung verbindlicher Gruppenprojekte im Mittelpunkt. In den Gruppen erklärten sich jeweils ein oder zwei Führungskräfte bereit, die fünf bis sieben Personen

umfassende Gruppe zu leiten und zu koordinieren. Dabei wurde vereinbart, Zwischenberichte und Ergebnisse vor der Geschäftsführung zu präsentieren.

Die Führungskräfte bewiesen bei der Themenwahl Kreativität und Vielfalt: Ein Team nahm sich vor, Möglichkeiten zu identifizieren, wie die zentralen Werte der Media-Saturn-Unternehmensgruppe europaweit kommuniziert werden können, ohne dabei den Gründergeist der Marktgeschäftsführer vor Ort zu beeinträchtigen. Ein anderes Team widmet sich dem Entwurf innovativer Shopkonzepte für die Elektronikbranche. Daneben werden zukunftsweisende Konzepte, wie etwa Maßnahmen zur Corporate Social Responsibility, entwickelt.

Ausblick

Betrachtet man das Entwicklungsprogramm, so lassen sich diverse Parallelen zur Unternehmensgeschichte festhalten. Von Anfang an sahen es die Unternehmensgründer als unvermeidlich an, sich immer wieder anderen Herausforderungen zu stellen und gleichzeitig auf ausgezeichnete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bauen, die Spaß bei ihrer alltäglichen Arbeit verspüren – Gaudi eben. Beides spiegelt sich im MSMDP wider, das die Grundlage für das nachhaltige Erleben positiver Emotionen schafft und künftig schaffen wird.

Lese-Tipp

- Max Ringlstetter, Stephan Kaiser, Gordon Müller-Seitz (Hrsg.): **Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship.** Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2006, ISBN 3835002767, 49,90 Euro
- Gordon Müller-Seitz: **Positive Emotionalität in Organisationen.** Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2008, ISBN 3834908622, 55,90 EURO