



Neuer Blickwinkel: Seine frühere Wirkungsstätte, den Handel, betrachtet Utho Creusen heute aus der Perspektive des Universitätsprofessors.

Der Sinn-Stifter

Von oben verordnete Personalentwicklung kann nicht funktionieren, weiß Prof. Dr. Utho Creusen. Der ehemalige Topmanager von Media-Saturn über verschleuderte Milliarden, verborgene Stärken und die Identifikationskraft von Bob Marley.

Herr Professor Creusen, was gefällt Ihnen nicht an der Personalentwicklung, wie sie heute betrieben wird?

Wir kommen alle aus einer Kultur des Kritisierens und des Bearbeitens von Schwächen. So sind in den Unternehmen viele Steuerungsinstrumente angelegt. Ich denke etwa an die jährlichen Mitarbeitergespräche, in denen es vor allem darum geht, was schlecht gelaufen ist. Oder an die Personalentwicklung, wo es dann zum Beispiel heißt: Wir brauchen mehr Kundenorientierung, also machen wir dazu mal ein Seminar. Und alle Mitarbeiter, egal welche Talente sie haben, werden durch eine entsprechende Veranstaltung geschleift, was immense Streuverluste produziert.

Und eine Menge Geld kostet.

Personalabteilungen verschwenden Milliarden mit unsinnigen Trainings. Dabei sind Menschen in ihren Grundzügen viel weniger veränderbar, als wir glauben.

Mit Positive Leadership schlagen Sie eine neue Richtung ein. Was ist das Besondere daran?

In der Vergangenheit haben sich die Psychologen mit den negativen Seiten des Daseins, sprich Problemen und Konflikten, Depressionen und Krankheiten beschäftigt. Die positive Psychologie dagegen analysiert, wie ein glückliches, authentisches Leben gelingen kann.

Was bedeutet das fürs Arbeitsleben?

Bezogen auf den Job sind drei Dinge entscheidend: Mitarbeiter müssen ihre Stärken erkennen und optimal nutzen können. Ihre Tätigkeit muss zu ihren Fähigkeiten so gut passen, dass sie oft in einen Zustand der Selbstvergessenheit, den „Flow“ gleiten. Und die Arbeit muss ihnen Sinn vermitteln, das heißt, sie müssen sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren können. Das versucht Positive Leadership auf der Grundlage der positiven Psychologie zu bewirken.

Welche Handelsunternehmen arbeiten bereits nach diesem Konzept?

Neben Media-Saturn, Globus, Douglas und Obi. Sie alle wollen die individuellen Talente ihrer Manager und Mitarbeiter verstärken – aus der Erkenntnis heraus, dass ein Mensch, der wächst und sich entwickelt, dazu beiträgt, dass das Unternehmen ebenfalls wächst und sich entwickelt.

Mit welchen Kosten muss man beim Stärkentraining rechnen?

Verglichen mit Personalentwicklung nach dem Gießkannenprinzip liegt der Aufwand unserer individualisierten Vorgehensweise nur bei etwa einem Drittel.

Sie haben Positive Leadership bei Media-Saturn implementiert. Was waren die ersten Schritte?

Da die meisten Menschen ihre eigenen Stärken gar nicht so genau kennen, haben wir uns entschlossen, möglichst vielen Mitarbeitern die Möglichkeit zu

geben, ihre persönlichen Talente herauszufinden. Dazu gibt es inzwischen eine ganze Reihe von Tests. Ich persönlich arbeite mit dem internetgestützten „Clifton Strengths Finder“, einem eigens dafür entwickelten Instrument des Gallup-Instituts.

Beschreiben Sie doch einmal, wie das abläuft!

Der Teilnehmer muss dabei aus 180 Aussagepaaren in kurzer Zeit jeweils das Statement wählen, das ihn am besten beschreibt. Aus insgesamt 34 möglichen Talenten kristallisieren sich auf diese Weise die fünf heraus, die bei ihm am ausgeprägtesten sind. Daran schließen sich dann Coachings und Teambildungsprozesse an – denn nicht immer passen die Stärken der Einzelnen in der Gruppe konfliktfrei zusammen. Wir nutzen dazu „Teamblend“, ein gruppendynamisches Entwicklungsinstrument. Inzwischen haben fast 2 000 Media-Saturn-Mitarbeiter diese Maßnahmen durchlaufen.

Wie konnten Sie die Belegschaft zum Mitmachen motivieren?

Verordnen kann man das nicht, Zwang ist kontraproduktiv. Bei Media-Saturn testete Leopold Stiefel als Pionier sein Stärkenprofil – und wurde so zum Missionar in der gesamten Organisation.

Funktionierte das bei den anderen Retailern, die Sie erwähnten, ähnlich?

Bei Globus, wo seit gut einem Jahr ebenfalls ein solches Projekt läuft, kam das Ganze über ein Gespräch mit Thomas Bruch zustande, der sich für die Methode interessierte und selbst den Strengths Finder ausprobierte. Inzwischen haben etwa zwanzig Globus-Manager teilgenommen. Jetzt bieten wir es den Geschäftsleitern und Abteilungsverantwortlichen der SB-Warenhäuser an. Bei Douglas unterzog sich die Thalia-Geschäftsführung einem Stärkentest mit anschließenden Teambildungsprozessen und Coachings. Auch Obi arbeitet damit – bis runter auf die Ebene der Franchisepartner.

Eignet sich das Ganze auch für die Konsumgüterindustrie?

Durchaus. Ketchuphersteller Heinz und Wrigleys zum Beispiel haben ebenfalls derartige Projekte aufgesetzt.

Muss man das Training im Unternehmen immer von oben nach unten verankern?

Wenn der Chef Vorreiter ist, sind die anderen Führungskräfte bald neugierig auf das Procedere. Denn wer unterhält sich nicht gern über seine Stärken? So entsteht ein Nachfragesog. Im Übrigen würde ich jeden Entwicklungsprozess top-down vorantreiben. Wenn die Unternehmensspitze nicht dahinter steht, hat es keinen Zweck.

Sie sprachen eingangs vom Flow als zweiter Säule des Konzepts. Was muss man sich darunter vorstellen?

Menschen sind in ihrem Job zufrieden, wenn sie sich in einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen den an sie gestellten Anforderungen und ihrer Qualifikation befinden. Überforderung erzeugt Angst und Stress, Unterforderung führt zu Langeweile. Richtig toll aber fühlt man sich, wenn man die Anforderungen – selbstbestimmt, nicht vom Chef verordnet – ein klein wenig erhöht. Also zum Beispiel ein neues Projekt übernimmt. Nicht soviel, dass Angst aufkommt, aber schon so, dass es im Bauch kribbelt. Dann nämlich wachsen Menschen förmlich über sich hinaus, die Arbeitszeit vergeht wie im Flug: Diesen Zustand bezeichnen wir mit Flow.

Eignet sich das nur für Jobs mit höherer Qualifikation oder auch für die Kassiererin, die im Feierabendrummel nicht weiß, wo ihr der Kopf steht?

Die kann durchaus im Flow sein! Es kommt auf das Verhältnis von Fähigkeiten und Aufgabenspektrum an. Es ist doch so: Wenn ich glaube, dass meine Mitarbeiter Idioten sind, dann behandle ich sie dementsprechend, gebe ihnen unpassende Aufgaben und wenig Verantwortung. Zufriedenheit und

DER GRENZGÄNGER

Vom Handel in den Hörsaal

Prof. Dr. Utho Creusen (53) war schon sein ganzes Leben lang ein Grenzgänger zwischen Theorie und Praxis. Neben langjährigen Führungspositionen – er war bis 2001 Geschäftsführer bei der Tengelmann-Tochter Obi und danach Chief Human Resources Officer bei Media-Saturn – hat der Volkswirt, Soziologe und Sozialpsychologe stets auch seine wissenschaftliche Tätigkeit vorangetrieben, zu der er erklärtermaßen „eine große Affinität und Liebe“ empfindet. Letztes Jahr erfüllte sich Creusen dann seinen „Lebens Traum“. Er stieg aus dem Management aus, um sich ganz der Lehre und der Forschung sowie seiner Autoren- und Beratertätigkeit zuzuwenden. Und das auf einem Feld, das er als seine „große Leidenschaft“ bezeichnet: das Führen und die Motivation von Mitarbeitern. Utho Creusen ist Honorarprofessor am Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er ist verheiratet und hat vier Kinder. [cd/lz 31-09](#)



Performance? Fehlanzeige. Die Kunst besteht eben darin, mit jedem Mitarbeiter individuell zu arbeiten, denn jeder lässt sich durch Herausforderungen motivieren. Außerdem braucht man dazu eine Unternehmenskultur, in der man Fehler machen darf und die Lernmöglichkeiten bietet.

Lässt sich das Wohlfühlgefühl am Arbeitsplatz messen?

Ja, den Grad an Engagement und Flow kann man ermitteln. Das Gallup-Institut hat dazu zwölf Fragen entwickelt (siehe Kasten). Als wir 2002 bei Media-Markt mit Positive Leadership starteten, lag der Anteil der sehr engagierten Mitarbeiter bei nur achtzehn Prozent. Das war aber immer noch besser als der Engagement-Index, den Gallup insgesamt für Deutschland ausweist. Demnach sind nur dreizehn Prozent der Beschäftigten wirklich engagiert im Berufsleben. Ein erschreckendes Ergebnis. Denn Engagierte fehlen durchschnittlich pro Jahr nur vier Arbeitstage und sind viermal so innovativ wie Unengagierte, die überdies mehr als acht Fehltag aufweisen.

Hat Ihre Methode das Engagement bei Media-Saturn steigern können?

Und ob! Im Jahr 2007 wurde ein Wert von 43 Prozent erreicht, das Unternehmen hat sich also extrem verbessert. Und das führt entsprechend zu

besseren wirtschaftlichen Ergebnissen.

Welche Rolle kommt dabei den Führungskräften zu?

Eine sehr große! Wenn ein Mitarbeiter sich von seinem Vorgesetzten ignoriert fühlt, liegt die Wahrscheinlichkeit, dass er kündigt – zumindest innerlich, was oft sogar schlimmer ist – bei rund vierzig Prozent. Hat er das Gefühl, man konzentriert sich auf seine Schwächen, halbiert sich dieser Wert beinahe. In dem Moment jedoch, wo sich die Führungskraft auf die Stärken des Mitarbeiters fokussiert, sinkt dessen Kündigungswahrscheinlichkeit auf ein Prozent.

Wie hat die Metro-Group auf die Erfahrungen ihrer Vertriebslinie Media-Saturn mit Positive Leadership reagiert?

Als wir die ersten Erfolge erzielt haben, kam der Konzernvorstand mit der Frage auf uns zu, ob man das Konzept nicht multiplizieren kann. Und mittlerweile wird der Strengths Finder in mehreren Vertriebslinien intensiv genutzt, die Engagement-Befragung flächendeckend eingesetzt. Metro verfügt inzwischen sogar über eigene, intern ausgebildete Stärken-Coaches.

Was wurde bislang bei Globus erreicht?

Das Unternehmen schlägt sich auch in diesen Krisenzeiten sehr tapfer. Aber

ich bin nicht so vermessen, hier eine Eins-zu-eins-Korrelation herzustellen. Sicher ist: Der Positive-Leadership-Prozess sorgt für eine positive Aufbruchstimmung, motiviert die Menschen und fördert das Engagement. Zur Zeit findet gerade eine Evaluation statt. Dabei wird untersucht, wie sich ein ganz konkretes Marktteam hinsichtlich seiner Stärken entwickelt. Meine Studenten an der Universität Ingolstadt begleiten das Projekt wissenschaftlich.

Jetzt fehlt noch die dritte Säule des Konzepts. Wo kommt der Sinn ins Spiel?

für unsere Vision entwickelt. Sie basiert auf drei Grundwerten: Unternehmertum, Freiheit und Verantwortung. Dabei kam sofort die Frage auf, wie die sich im Alltag mit Leben füllen lassen. Die italienische Tochtergesellschaft hat daraus ein vorbildliches Projekt auf die Beine gestellt. Die Belegschaft entschied sich dafür, die Organisation „House of Smile“, die in Südafrika Häuser für aidskranke Mütter baut, zu unterstützen.

Was haben sich die Mitarbeiter dazu konkret einfallen lassen?

Ein solches Haus kostet umgerechnet



„Jeder Mitarbeiter lässt sich durch Herausforderungen motivieren.“

ENGAGEMENT IST MESSBAR

Der Wohlfühlfaktor

Anhand von zwölf Fragen lässt sich analysieren, ob und wie stark Mitarbeiter im Job engagiert und emotional an ihr Unternehmen gebunden sind. Das Instrument wurde vom Gallup-Institut entwickelt und hat sich weltweit schon millionenfach bewährt.

1 Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.

2 Ich habe die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.

3 Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu machen, was ich am besten kann.

4 Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.

5 Mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.

6 Bei der Arbeit gibt es jeman-

den, der mich in meiner Entwicklung fördert.

7 Bei der Arbeit scheint meine Meinung zu zählen.

8 Die Ziele und 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/eine sehr gute Freundin 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. [cd/lz 31-09](#)

Quelle: Creusen/The Gallup Institute

Um nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen, müssen Mitarbeiter ihre Arbeit als sinnvoll erleben. Dazu ist es entscheidend, dass sie die Vision des Unternehmens kennen und mit ihren eigenen Zielen in Übereinstimmung bringen. So etwas wirkt stabilisierend, denken Sie nur an erfolgreiche Händler wie Tegut oder dm. Für die ist „Vision“ kein Schimpfwort. Wer hingegen nur auf die Schwächen seiner Leute schielt oder über Personalabbau nachdenkt, wird sich auch nicht mit Visionen beschäftigen.

In welcher Form hat Media-Saturn diese Gedanken umgesetzt?

In einer Vielzahl von Diskussionen mit den Mitarbeitern haben wir Bausteine

250 000 Euro. Um diese Summe aufzubringen, haben die Mitarbeiter in Eigenregie eine CD mit einer Cover-Version des Redemption-Songs von Bob Marley aufgenommen. Die Angestellten in den Media-Märkten haben die Scheibe dann derart begeistert angeboten und verkauft, dass sie in den italienischen Charts bis auf Platz sieben kletterte. Das brachte soviel Geld ein, dass sogar eine Mitarbeitergruppe nach Südafrika fliegen und den Scheck für das Haus persönlich übergeben konnte. Das Ganze war also ein voller Erfolg und eine enorme Motivation für alle Beteiligten. [lz 31-09](#)

Das Gespräch führte Christiane Dühmann.