



Weiterbildung, die Spaß macht, ist kein Luxus, sondern ein Muss, meinen Suggestopäden. Denn nur, wenn sich Lerninhalte mit positiven Gefühlen verknüpfen, sinken sie auch ins Gedächtnis ein. Die sich im Change Management befindende Handelskette Saturn setzt in ihrem Veränderungsprojekt „Future Attack“ auf die Lust am Lernen und schult Mitarbeiter, Führungskräfte und Geschäftsführer nach dieser Methode.

## Wenn der Geschäftsführer zum Adlerflug ansetzt

Der Trainer drückt den Teilnehmern eine Kerze in die Hand und bittet sie, diese anzuzünden – aber nur mit dem, was sie bei sich haben. Dem einen gelingt es, weil er zufällig ein Feuerzeug in der Tasche hat, dem anderen nicht. Genauso fühlt es sich an, einen Drucker gekauft zu haben und erst zu Hause zu merken, dass das nötige Kabel fehlt. Der Lerneffekt: Die Teilnehmer sollen diese Enttäuschung des Kunden an sich selbst spüren und diese vermeiden, indem sie dem Kunden von Anfang an das Zubehör mit anbieten, wenn sie einen Drucker verkaufen.

Seit über einem Jahr werden fast 4500 Mitarbeiter der Saturn Handelskette in bundesweit über 70 Märkten darin geschult, die „sechs Betreuungsstandards“ der Handelskette zu verinnerlichen. Etwa, indem sie sich den Hut des Kunden aufsetzen und fühlen, wie es ist, nicht beachtet oder schnippisch abgewiesen zu werden. Change Management auf entspannte, spielerische Art. Saturn setzt dafür eine Methode der Weiterbildung ein, die zunächst beim Sprachenlernen Furore gemacht hat: Suggestopädie.

Das groß angelegte Veränderungsprojekt „Future attack“ führt Saturn zusammen mit „Lernwelt Suggestopädie“, einer Initiative der Weiterbildungsinstitute ABB e.V. in Pöbneck bei Jena und der Skill GmbH in Bammental bei Heidelberg, durch. Albert Glossner und Stephan Rude haben das Mammut-Trainingsprogramm für Saturn entwickelt und die Trainer geschult. Mit den Inhalten des Projektes haben sie vor allem auf eine Kundenbefragung reagiert, die Saturn vor zwei Jahren in seinen damals rund 60 Märkten gestartet hatte. Ergebnis: Den Kunden geht es beim Einkauf vor allem um die Freundlichkeit und die fachliche Kompetenz der Verkäufer. Testkäufe hatten zudem aufgedeckt, dass vor allem in der Situation „Wer nimmt Kontakt zum Kunden auf?“ Schwachpunkte bei Saturn lagen.

Die Handelskette entschied, den eigenen Service zu verbessern, und entwickelte sechs verbindliche Betreuungsstandards, die sämtlichen Mitarbeitern in speziellen Schulungen nahe gebracht werden sollten. Auch für die Führungskräfte und die Geschäftsleitungsebene bringen die sechs Standards Verände-

rungen mit sich: Ein neuer Führungsstil und ein anderes Verständnis von Geschäftsführung muss her.

Das Kind bekam einen Namen und hieß fortan „Veränderungsprojekt Future attack“. Das groß angelegte Projekt im Rahmen des Change Management, geleitet von den beiden Saturn-Personalentwicklerinnen Andrea Rupp und Birgit Popp, bezieht vom Verkäufer bis zum Geschäftsführer alle in die Schulungen ein: Eine Auftakt-Veranstaltung mit den Geschäftsführern der Märkte war der Startschuss der Kampagne. Es folgten Zukunftskonferenzen, bei denen den Mitarbeitern die Standards vorgestellt wurden, und Schulungen der Führungskräfte – inklusive sogenannter „Refresher“-Kurse, die das Wissen auffrischten.

### Lernen durch Anker

Für Andrea Rupp und Birgit Popp stand fest, dass diese Schulungen nicht in üblicher Manier verlaufen sollten: „Bei den klassischen Methoden“, so Andrea Rupp, „verliert man ja irgendwann einmal die Lust zu lernen.“ Etwas

Außergewöhnliches und Ungewohntes sollte es sein. Etwas, das frischen Wind ins Unternehmen bringen sollte. Mit der „Lernwelt“ fanden sie dafür die richtige Weiterbildungsinstitution – aber erst, nachdem sie selbst sich in deren „Grundausbildung Suggestopädie“ davon überzeugt hatten, „dass die Methode der Suggestopädie etwas taugt“. Ein wesentliches Element suggestopädischen Lernens sind die sogenannten Anker. Das sind kleine Gegenstände oder Musikstücke, die den Lerninhalt mit einer positiven Empfindung verknüpfen: Die Musik bleibt im Kopf, die Gegenstände werden mit nach Hause genommen.

„Lernwelt Suggestopädie“ konzipierte speziell auf Saturn zugeschnittene Übungen, Brett- und Rollenspiele. Jeder Abschnitt wurde durch Anker ergänzt. Für den Betreuungsstandard 2 beispielsweise („Ich signalisiere wartenden Kunden, dass ich gleich für sie da bin“) ist der Anker eine Sanduhr, die vor sich hin rinnt; ein anderer ist der Chanson von Zarah Leander, die wehmütig über ihr vergebliches Warten klagt: „Ich steh im Regen ...“ Die suggestopädische Übung des Trainers ist ebenfalls eindrücklich. Nachdem die Musik vorbei ist, tut er zwei Minuten lang gar nichts. Kein Wort, keine Geste, keine Mimik verrät, wie es weitergehen soll. Anschließend analysieren die Teilnehmer, wie diese Art des Wartens wirkt: Am schlimmsten, so die einhellige Meinung des Kreises, sei „Warten ohne Perspektive“.

Beim Betreuungsstandard 3 („Ich komplettiere den Verkauf mit dem notwendigen Zubehör“) ist der Anker eine Streichholzsachtel, auf die ein Euro-Zeichen gedruckt ist. Ein Zeichen dafür, dass der Saturn-Mitarbeiter beim Verkauf eines technischen Geräts auch an das Zubehör denken soll, um dem Kunden zu Hause eine Enttäuschung zu ersparen. Und wenn Marianne Rosenberg singt „Er gehört zu mir ...“, dann wissen die Saturn-Verkäufer seither, dass damit nichts anderes als das Kabel gemeint ist, das zum Drucker gehört.

Der Suggestopäde Albert Glossner: „Ein wesentliches Prinzip unserer Methode ist das Lernen durch alle Sinne und die gegenseitige Ergänzung von linkshemisphärischen, also eher kognitiven, und rechtshemisphärischen, also eher emotionalen und erfahrungsorientierten Lernprozessen. Das heißt

## Marianne Rosenberg erinnert die Mitarbeiter daran, dem Kunden Zubehör gleich mitzuverkaufen.

konkret, dass die Teilnehmer neben der Vermittlung wichtiger Informationen jeden Standard auch in bestimmten Übungen oder Elementen unmittelbar erleben und – meist aus der Kundenperspektive – bestimmte Erfahrungen machen.“

### Muntere Lernatmosphäre

Kritische Stimmen gibt es – wie überall – auch bei Saturn, wenn auch spärlich und vorwiegend von jüngeren Mitarbeitern: Einige fanden es „zu kindisch“, andere „zu spielerisch“. Jürgen Knoth, Geschäftsführer des Saturn-Marktes in Gelsenkirchen-Buer, ist jedoch davon überzeugt, dass gerade dieses langsame Herangehen an die Basics der Kundenorientierung („Darüber kann man gar nicht diskutieren, die muss man leben“) die Nachhaltigkeit der Schulung ausmacht: „Natürlich hätte man diese Standards in einer Stunde auf dem Flipchart erarbeiten können. Aber verinnerlicht hätten die Mitarbeiter sie dann nicht so wie mit dieser Lernmethode.“

Den meisten Teilnehmern an den Schulungen von „Future attack, gefiel die muntere Lernatmosphäre, in der die Inhalte mit Musik und Gegenständen positiv verankert werden, meint auch Birgit Popp. Das Wissen bleibt besser haften, weil es mit positiven Gefühlen verbunden ist. „Sehr gute Inhaltserklärungen und auch bei einem langen Seminar keine Langeweile“ ebenso wie „ein wirklich lockeres, spaßiges und vor allem lehrreiches Seminar, gegen alle Erwartungen“ und „tolle Atmosphäre“ waren häufige Rückmeldungen der Teilnehmer auf die Trainings.

Insbesondere was Wirkung und Nachhaltigkeit angeht, hat die 34-jährige Projektleiterin Andrea Rupp die suggestopädische Herangehensweise schätzen gelernt: „Bei unseren Mitarbeitern ist spürbar etwas hängen geblieben. Spricht man sie auf die Anker an, so wissen sie genau, welcher Lerninhalt damit verbunden ist.“

Heike Göing zum Beispiel. Die Ausbildungsleiterin bei Saturn in Köln stolpert in ih-

rem Alltag immer wieder über die Anker. Sie hat die Schulung im Frühjahr 2001 mitgemacht und fand vor allem das Visualisieren der Standards mithilfe der Gegenstände sehr wertvoll. Für „kolossal wichtig“ hält sie auch das Auffrischen der Lerninhalte: „Der Mensch neigt zur Bequemlichkeit. Wenn man sich gewisse Dinge nicht immer wieder vor Augen führt, lässt man es schludern und wuselt so vor sich hin.“

### Change Management auf ganzer Linie

Auch wenn das Schwergewicht des zweijährigen Veränderungsprojekts bei Saturn auf der Schulung der Mitarbeiter liegt, sind Führungskräfte und die Geschäftsführung davon keineswegs ausgenommen. Denn so, wie es bei Saturn nun Betreuungsstandards gibt, so gibt es auch entsprechende Führungsstandards. Für den Psychologen Albert Glossner steht und fällt der Erfolg der Trainings mit der Bereitschaft des Managements, sich auch selbst in die Pflicht nehmen zu lassen. „Wenn von den Mitarbeitern erwartet wird, sich kundenorientiert zu verhalten, dann kann dies in einem Unternehmen nur dann wirklich funktionieren, wenn die Führungskräfte auch einen mitarbeiterorientierten Führungsstil vorleben. Dies betrifft sowohl das konkrete Verhalten der Führungskräfte als auch deren Selbstverständnis. Viele Verkaufsleiter definieren sich eher als Top-Verkäufer statt als fordernde und fördernde Führungskräfte.“

Das hätte Andrea Czarnetzki, kaufmännische Leiterin des Saturn-Marktes in Lünen, vor den Trainings mit „Lernwert Suggestopädie“ vielleicht auch so gesagt. Jetzt aber sieht sie ihre eigene Rolle klarer: „Es geht darum, die Mitarbeiter im Blick zu haben, egal, was



Saturn-Mitarbeiter werden im Veränderungsprojekt „Future Attack“ mit der Methode der Suggestopädie geschult.

kommt. Das heißt, sich nicht hinter den Umsatz-Zahlen zu verkriechen und so zu tun, als seien die Zahlen das wichtigste. Die Zahlen sind zwar wichtig, aber unsere Mitarbeiter sind das auch. Wenn sie nicht motiviert sind, dann funktioniert auch der ganze Rest nicht.“

Vor allem die Rollenspiele, die sie während des Führungskräfte trainings mitmachte, haben zu dieser Erkenntnis geführt. „Sie haben mir klar gemacht, was es heißt, durch die Brille des Mitarbeiters zu sehen.“ Das Rollenspiel zum Führungsstandard 1 („Ich suche aktiv den Kontakt zu meinen Mitarbeitern und begrüße die Mitarbeiter freundlich“) zum Beispiel. Die Teilnehmer bildeten Paare, jeder zog eine Karte, auf der entweder Führungskraft oder Mitarbeiter stand. Ihre Entscheidung war es, wer wen darstellen und auch, welche Szene sie spielen wollten: Eine Führungskraft, die den Mitarbeiter ignoriert und schneidet; eine, die freundlich und sympathisch auf den Mitarbeiter zugeht, oder eine, die sich durchlaviert. Das Plenum musste anschließend erraten, welche Szene zu sehen war. Mehr noch als der Anker, der zu dieser Übung gehörte – ein Samen, der gesät wird und aufgeht, und das Lied „Hello“ von Lionel Richie – hat Andrea Czarnetzki das Rollenspiel beeindruckt. „Es hat mir gezeigt, wie es sich anfühlt, links liegen ge-

lassen zu werden. Und wie wichtig es ist, immer auf die Mitarbeiter einzugehen.“

Das fällt im Alltag nicht immer ganz leicht. So hat die Personalentwicklerin Birgit Popp beobachtet, dass einige Führungskräfte im Haus anfangs sehr zurückhaltend waren, ihr eigenes Führungsverhalten genau anzuschauen – und gegebenenfalls auch die Diskrepanz zwischen dem eigenen Bild und dem Bild der anderen von sich auszuhalten. „Einige Manager wollten zunächst lieber auf die Umsetzung der Betreuungsstandards verzichten als ihre eigene Rolle zu betrachten.“ Doch das hat sich mittlerweile geändert. „Die Führungskräfte haben für sich erkannt, dass ihnen die Führungs- und Betreuungsstandards bei der eigenen Arbeit helfen – und dabei, die eigene Abteilung nach vorne zu bringen.“

### Fantasiereise für Führungskräfte

Mitte August 2002 machten auch die Geschäftsführer der Filialen eine suggestopädische Schule durch, um eine Vorstellung davon zu bekommen, wie sie sich „vom Geschäftsführer zum Unternehmer“ entwickeln können. „Uns ist wichtig“, so Andrea Rupp, „dass die Geschäftsleitungen den Veränderungsprozess im Hause nicht einfach nur konsumieren, sondern merken, dass sie ihn wesentlich mit vorantreiben und unterstützen können.“ Suggestopädisch umgesetzt wird das

zum Beispiel auf einer Fantasiereise, dem „Adlerflug“. In Gedanken gleiten die Geschäftsführer durch die Lüfte, um mit Abstand von sich selbst und scharfen Adleraugen in die Zukunft zu spähen – und sich selbst als Unternehmer zu erleben.

Knoth, der den Saturn-Markt in Gelsenkirchen-Buer leitet, fand die Aufgabe, sich fallen zu lassen, zu entspannen und in die Zukunft zu schauen, zunächst zwar etwas ungewöhnlich. Doch war er anschließend derart angetan von der zweitägigen Zwischenbilanz, dass er nun plant, den „Adlerflug“ auch mit seinen Verkaufsleitern zu absolvieren: Bewerten, was gut gelaufen ist seit der Einführung der neuen Standards, bewerten, was zu verbessern ist, aber auch, was bis dato die Highlights des Future attack waren.

Die paarweisen gegenseitigen Interviews der versammelten Geschäftsführer etwa brachten an den Tag, welche Anregungen und Vorhaben es jetzt – und nicht erst in drei Wochen oder einem Jahr – umzusetzen gelte. Jürgen Knoth hat es bereits angepackt: „Ich sehe, dass ich immer noch zuviel voraussetze. Ich muss meine Leute mehr loben.“ Aber nicht nur das eigene Verhalten muss ständig reflektiert werden. Auch die Schulungen der Mitarbeiter und Führungskräfte sind seines Erachtens nach noch lange nicht abgeschlossen. Auch wenn er diese Lernmethode im Laufe der letzten Monate sehr zu schätzen gelernt hat, lässt er doch die Kirche im Dorf: „Entscheidend ist nicht, dass man etwas angestoßen hat, sondern dass man am Ball bleibt.“

### AUTORIN



**Elisabeth Ehrhorn,**  
PFIFF-PressFrauen  
Frankfurt, leitet gemeinsam mit Partnerin Carmen Sorgler eine Agentur für

Öffentlichkeitsarbeit vor allem, aber nicht nur für Non-Profits und führt auch Workshops durch. Burgstraße 5, 60316 Frankfurt, Telefon: 069/499267, pressefrauen@pfiiff-pr.de, www.pfiiff.info.

**Ein wesentliches Element der suggestopädischen Übungen sind die Anker, zum Beispiel Gegenstände oder Lieder.**