



# Mitarbeiterführung in der Praxis - Beispiel: Deutsche Post World Net

Symposium der dbb-tarifunion am 31.Mai 2005

1. Aufgabe: Ergebnisse statt Tätigkeiten
2. Auswahl: Leistung und Potential statt formaler Bildung
3. Bezahlung: Leistungsabhängige Gehälter u. Konditionen
4. Führung: Ziele und Kommunikation
5. Entwicklung: Potential und Panels
6. Training: Bedarf statt „car wash“
7. Kontrolle: Mitarbeiterbefragungen und 360°-Feedback
8. Unternehmenskultur: Konzernwerte

## 1. Aufgaben: Ergebnisse statt Tätigkeiten

- ⇒ Führungskräfte werden ausschließlich an Ergebnissen gemessen
  - z.B. wirtschaftlicher Erfolg; EBITA, Umsatz, Margen
  - z.B. Qualität gegenüber Kunden und Mitarbeitern
    - Laufzeiten Briefe/Pakete
    - Wartezeiten Filiale
    - Mitarbeiterzufriedenheits-Index
- ⇒ Sowohl Konzern-, Unternehmensbereichs- als auch Individualziele
- ⇒ Jährliche Zielvereinbarungen, jährliche Bonuszahlungen
- ⇒ Qualifikation und Tätigkeiten sind von geringer Bedeutung; allenfalls bei Stellenbewertung ist Verantwortungsumfang wichtig.
- ⇒ Konzentration auf Aufgabe im Unternehmen; Nebentätigkeiten grundsätzlich nicht genehmigen

## 2. Auswahl: Leistung und Potential statt (nur) formaler Bildung

- ⇒ Personalauswahl (Einstellungen und Besetzung von Vakanzen) ist heute Schlüsselaufgabe des Managements.
- ⇒ Prinzip: Vorstand wird auch weiterhin jemand mit Lehr- oder S II-Abschluß werden können; insbesondere in global tätigen Firmen.
- ⇒ Konsequenzen für Einstellungs- und Besetzungspolitik:
  - die Wertigkeit von Aufgaben leitet sich nicht aus Anforderungen an formale Bildung ab (Bsp. Vertrieb)
  - formale Abschlüsse sagen nur begrenzt etwas über Leistung und wenig über Potential aus
  - gezeigter Leistungswille, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft sowie Potential sind heute wesentliche Kriterien
  - Verhalten und Verhaltensrepertoire insbesondere bei (Nachwuchs-) Führungskräften: Teamfähigkeit, Kommunikation und Interaktion sind karriereentscheidend.
  - Einstellung nur, wenn für eine weiterführende (höhere) Aufgabe geeignet.
- ⇒ Auswahlverfahren (AC) auch für berufserfahrene Kräfte – solange keine besseren Instrumente vorhanden

## 3. Leistungsabhängige Gehälter und Konditionen

- ⇒ Verhalten kann – auch – wirksam durch Gehaltshöhe gesteuert werden
- ⇒ Anreizmechanismus muss transparent für Begünstigten sein
- ⇒ Signifikante variable Anteile des Gesamtgehalts: 30% - 50% für Führungskräfte
- ⇒ Auch für Beamte („Insich-Beurlaubung“, Leistungszulage)
- ⇒ Kopplung von Geschäfts-PKW-Gewährung an Leistung
- ⇒ Grundsätzlich für alle Mitarbeitergruppen
- ⇒ Gestaltungsfreiheit als Teambonus, als Mehrperiodenanreiz, bei konkurrierenden Zielen
- ⇒ Entspricht menschlichen Wettbewerbsstreben – und Gerechtigkeitsdenken
- Im Ergebnis sehr förderlich wirkendes Mittel der Mitarbeiterführung da win/win-Situation
- Mehraufwand macht sich über höhere Leistung mehr als bezahlt (Personalkosten über Stellen steuern)
- Am wirksamsten: keine Aufgabe wird dauerhaft übertragen / jederzeitige Versetzungsmöglichkeit – auch auf tieferen „Rang“.

## 4. Führung durch Ziele und Kommunikation

- ⇒ Klare Zielsetzungen, quantitativ und qualitativ als Schwerpunkte der allg. Aufgabenliste
- ⇒ Schriftliche Dokumentation als beidseitige Verpflichtung
- ⇒ Kombination aus Unternehmenbereichs- und Individualzielen
- ⇒ Zielsetzung, für die der Mitarbeiter die Umsetzung festlegt
- ⇒ Durch Kommunikation/Erläuterung und Akzeptanz wird sie zur Zielvereinbarung
- ⇒ Gespräch über Zielerreichung als Teil der jährlichen Beurteilungs- und Mitarbeitergesprächs
- ⇒ Dokumentation in Personalakte; kann für spätere Personalmaßnahmen genutzt werden, z.B.
  - Gehaltsüberprüfung
  - Beförderung
  - Besetzung
  - Zeugnis
- ⇒ Kritischer Punkt ist unverändert das Mitarbeitergespräch

## 5. Entwicklung: Potential und Panels

- ⇒ Prinzip: jedes Talent so weit wie möglich entfalten und an richtiger Stelle einsetzen
- ⇒ Verfahren:
  - neben (Vergangenheitsbezogener) Leistungsbeurteilung
  - zukunftsgerichtete Einschätzung des Potentials
  - anhand geschäftsbezogenem Kompetenzen-Rahmen
  - Vorgesetzter + Vorvorgesetzter + dessen Führungskreis
  - für Führungskräfte und Nachwuchskräfte
- ⇒ Ergänzung:
  - Assessmentcenter (intern durchgeführt)
  - Audits (extern durchgeführt)
- ⇒ Ergebnisse:
  - je Mitarbeiter klare Aussage über Art des Potential (seitwärts, aufwärts, Zeitrahmen, Zielfunktion, Besetzungsüberprüfung)
  - Nachfolgeplanung
  - Übersicht über notwendige Maßnahmen
  - Verantwortung der Linie, nicht der Personalabteilung
  - Hohe Akzeptanz

## 6. Training: Bedarf statt „car wash“

- ⇒ Allgemein:
  - Training/Fortbildung kosten viel Geld und Zeit; Ergebnisse werden häufig nicht (nachweisbar) erzielt.
- ⇒ Vorgehen:
  - Bildungsmaßnahmen werden nur aufgrund geschäftl. Bedarf vorgenommen; Entscheidung durch Geschäftseinheit (inkl. Finanzierung)
  - Individuelle Teilnahmenotwendigkeit muss gegeben sein (Vorgesetzter/ Vorgesetzter entscheidet)
  - Lernerfolgskontrolle: bei Vorgesetzten durch Ergebnisse in der Arbeit
  - Allg. Programme (zentral finanziert), wenn Vorbereitung auf neue Aufgabe
- ⇒ Erfahrungen:
  - Erfolgsnachweis schwierig
  - hohe Kostensensibilisierung
  - Selbstbeauftragung durch Trainer / Personalressort beendet
  - Trainingswirkung wird überschätzt; Wirkung von Anleitung/Führung unterschätzt

## 7. Kontrolle: Mitarbeiterbefragungen und 360° Feedback

- ⇒ Ziel: Die Wirkung von Führungsverhalten muss den Führenden bewusst werden, um sich ggf. noch gezielter zu verhalten
- ⇒ Verfahren:
  - 1. Anonyme Mitarbeiterbefragung
    - jährlich
    - gleicher Fragensatz
    - Rückmeldung an Vorgesetzte, sofern statistische Anonymität gegeben
  - 2. 360° Feedback
    - freiwillig
    - kostenintensiv
    - besonders wirksam, wenn auch offene Rückmeldegespräche
- ⇒ Erfahrungen:
  - Beide Verfahren legen Verbesserungspotential offen
  - wenn sich oberes Management kümmert, ändert sich Verhalten
  - Konsequenzen auch bei existierenden/künftigen Besetzungen erforderlich um glaubwürdig zu bleiben

## 8. Unternehmenskultur: Konzernwerte geben Orientierung

- ⇒ Analyse:
  - Neue Mitarbeiter fragen nach den Werten, für die das Unternehmen steht
  - Prioritäten werden in Alltagsgeschäft nicht immer klar gesetzt
  - das gesamte Unternehmen soll – weltweit – einheitlichen Rahmen haben und diesen lokal ausfüllen
- ⇒ Verfahren:
  - in 90er Jahren: Unternehmensleitbild + Führungsleitbild
  - 2004 ff: Konzernwerte
  - faktisch Veränderungsprozesse, die anderes Verhalten anstreben
- ⇒ Ergebnisse:
  - z.B. „Code of Conduct“ (wie mit Herausforderungen von Gesellschaft, Kunden usw. umgehen: Bsp. Bestechungsversuche, lokale Kulturen, ...)
  - Liste von Handlungsbedarfen, in denen sich das Unternehmen / deren Mitarbeiter dem Idealbild noch nähern müssen.