

Was Führungskräfte sehr beschäftigt

Die rund 40 von Personal Post schweizweit initiierten Führungszirkel mit fünf bis acht gecoachten Führungskräften tragen einem echten Bedürfnis Rechnung. Die Führungskräfte nutzen die Möglichkeit des vertieften Austauschs über Themen aus dem konkreten Führungsalltag aktiv und mit viel Begeisterung. Ein Augenschein bei einem der Führungszirkel in Zürich.

Erst zum fünften Mal treffen sie sich seit dem Januar dieses Jahres. Und doch scheint es, als wären die drei Poststellenleiter und die eine Poststellenleiterin, die sich an diesem Mittwochmorgen im Hotel Engematt treffen, schon seit längerem miteinander bekannt. Tatsächlich beobachtete Anton Gretler (56), Leiter der Poststellen Aarau 1,3 und 4 einst die ersten Schritte seines heutigen Endinger Poststellenleiters Hans Schaffner (44) aus nächster Nähe. Auf der anderen Seite haben sich Marcel Wyss (46), Post-

stellenleiter Glattzentrum (ZH) und Irene Lang (30), Poststellenleiterin in Buchs (AG) erst in diesem Zirkel kennen gelernt.

Alles direkt ansprechen
An einem direkten Umgang miteinander hindert sie dies keinesfalls. Schliesslich haben sie sich darauf geeinigt, dass nichts, was sie in diesem Zirkel aufs Tapet bringen, gegen aussen dringt. Jeder einzelne erzählt frisch von der Leber weg, was ihn gerade beschäftigt und wo



Diese Gruppe von Poststellenleitenden mit Coach trifft sich regelmässig zu einem Führungszirkel. V.l.n.r.: Marcel Wyss, Anton Gretler, Irene Lang, Hans Schaffner und Coach Lucia Dahinden.

Bild: Michael Flückiger

Nachgefragt

bei Corinne Camenzind, Projektleiterin Führungszirkel

Die Begeisterung derjenigen, die an diesen Führungszirkeln teilnehmen ist gross. Haben Sie damit gerechnet?

Ich bin vom Erfolg selber überrascht. Die Feedbacks sind grossartig. So etwas habe ich bisher noch selten erlebt bei der Post. Die Führungszirkel verfolgen das Ziel, die Führungsqualität bei der Post zu verbessern. Wir haben dieses neue Angebot seit letztem November in eine erste, kostenlose Testphase geschickt und nach Testpersonen gesucht. Heute nehmen schweizweit bereits 275 Leute an solchen Führungszirkeln teil. Die ersten schliessen im September ab, die letzten im Dezember. Übrigens sind vier Zirkel im Tessin am Laufen und fünf Zirkel in der Romandie.

Worauf genau führen Sie dieses erfreuliche Echo der Leute zurück?

Das liegt zum einen daran, dass wir diese Führungszirkel vorerst noch kostenlos anbieten. Zudem konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich selber zu Zirkeln gruppieren und auch ihren Coach selber auswählen. Zum anderen schätzen die Führungskräfte offenbar auch den offenen Rahmen, der es ihnen ermöglicht, ganz frei über ihre Themen zu bestimmen. Dass es meist auf Themen hinausläuft, die direkt oder indirekt mit Change Post zu tun haben, entspricht offenbar einem Bedürfnis. Mich freut besonders, dass trotz – oder vielleicht auch gerade wegen – des offenen Rahmens alle



40 Zirkel sehr intensiv und konzentriert arbeiten. Und die meisten Zirkel haben Mitglieder aus verschiedenen Bereichen. Dadurch wächst ein bereichsübergreifendes Verständnis, was nebst der besseren Vernetzung im Konzern von den Teilnehmenden sehr geschätzt wird.

Sie haben davon gesprochen, dass dieses Angebot künftig etwas kosten wird. Besteht da nicht die Gefahr, dass eine gute Idee wieder versandet?

Wir konnten den Erfolg unseres Angebots nicht erahnen. Die Tatsache, dass sich die Themen in allen Zirkeln um Change-Prozesse drehen, animiert uns, die Frage zu stellen, ob im Konzern dazu Gelder frei gesetzt werden können, damit keine finanziellen Hürden entstehen und diese positive Bewegung nicht wieder abflaut. Der Nutzen der Zirkel für die Teilnehmenden liegt auf der Hand und ich bin überzeugt, dass der Wandel des Unternehmens auf diese Weise optimal unterstützt werden kann. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die Eigeninitiative der Führungskräfte erhält neuen Schwung. Damit entsprechen wir mit den Führungszirkeln den personalstrategischen Absichten der Post. Und deren Umsetzung sollte eigentlich nicht an der Finanzierungsfrage scheitern! Wir werden unser Angebot daher bestimmt aufrecht erhalten. Alles Weitere klären wir derzeit ab.

sie oder er persönlich gerade ansteht. Die anderen hören aufmerksam zu, fragen nach, tasten sich vor. Meist kommen die Teilnehmer auf zwischenmenschliche Fragen zu sprechen. Dabei nennen sie keine Namen. Sie wahren so die Anonymität. Einfache Ratschläge will hier niemand geben. Ebenso wenig wie jemand solche erhalten möchte. Der externe Coach des Zirkels, Lucia Dahinden, erklärt: «Die Berater zeigen lediglich Möglichkeiten auf. Und sie unterstützen ihre Kollegen so weit, dass sie die herausfordernde Situation für sich selber klären und einen Entschluss fassen können. Ich moderiere das Gespräch und versuche die Diskussion immer auf einer lösungsorientierten Schiene zu halten.»

Verschiedene Charaktere

Die Chemie zwischen den Vieren, die heute für einmal ohne Jean-Pierre Wenger, dem Poststellenleiter aus Mettmenstetten (AG) arbeiten, stimmt spürbar. Dass verschiedene Temperamente und Charaktere zusammentreffen belebt die Diskussion. So erklärt Marcel Wyss in der Pause: «Ich bin ein sehr geradliniger Typ mit einem grossen Vorwärtsdrang. Ich weiss die abgeklärten Inputs von Toni zu schätzen.» Obwohl Anton Gretler der Erfahrenste in der Runde ist, haben die Begegnungen mit den anderen auch bei ihm Lernprozesse ausgelöst. «Meine Kollegen haben mich schon auf manche gute Idee gebracht, auf die ich selber nicht gekommen wäre. Das gute Teamwork in diesem Zirkel motiviert mich dazu, in meinem Führungsalltag vermehrt auf die Ideen meiner Mitarbei-

terinnen und Mitarbeiter zu setzen und Herausforderungen im Team zu lösen.»

Sich selber bestätigt finden

Stark bestätigt fühlt sich in diesem Führungszirkel auch die neben Coach Lucia Dahinden einzige Frau im Team, Irene Lang. «Ich bin erst seit knapp einem Jahr Leiterin einer Poststelle. Manches ist für mich neu und ich muss meine Linie in vielen Dingen erst definieren. Durch die Diskussion mit meinen Kollegen fühle ich mich immer wieder darin bestärkt, dass die Entscheide, die ich fälle, richtig sind.» So wie in diesem Führungszirkel konnte sich Hans Schaffner, der seit 27 Jahren bei der Post ist, bisher nicht mit anderen austauschen. «Es lohnt sich, ganz offen vorzubringen, was einem Mühe macht und sich die Gedanken seiner Kollegen anzuhören. Es kommt sehr viel von dem zurück, was ich in diese Treffen einbringe. Die Diskussionen haben mich so weit gebracht, dass ich jetzt an einige Herausforderungen mit einer veränderten Einstellung und mehr Motivation herangehe.»

Immer wieder Change-Themen

Lucia Dahinden, die derzeit nicht weniger als acht Führungszirkel bei der Post leitet, fasst die Themen, die die Leute beschäftigen, pointiert zusammen: «Mir fällt immer wieder auf, dass die Leute in den Zirkeln vor allem über Change-Herausforderungen sprechen. Oft kommt zum Vorschein, dass sie sich in einem Dilemma zwischen der alten und der neuen Post befinden. Viele Führungskräfte arbeiten daran, sich von Befehlsempfängern zu Entscheidungsträgern

zu wandeln, die ihre Spielräume zu nutzen wissen.» Beeindruckt ist sie von der Kultur der sozialen Verantwortung bei der Post: «Nur müssen viele Postführungs-kräfte erkennen, dass sie heute nicht mehr so sozial handeln können, wie es früher vielleicht üblich war. Und oftmals können sie den hohen Qualitätsanspruch, den sie einzuhalten gewohnt sind, im Alltag mangels Zeit nicht mehr erfüllen. Manche bemerken auch, dass sie den Kunden gegenüber Abstriche machen müssen, wenn sie wirtschaftlich arbeiten wollen. Diese Einsichten sind für viele Pöstler sehr schmerzhaft.»

Das nächste Mal ohne Coach

Bevor sich Lucia Dahinden am Mittag von den vier Poststellenleitern verabschiedet, bespricht sie mit ihnen noch einmal die Fallberatungsmethode im Team, die sie beim nächsten Treffen im August selbstständig anwenden werden. Schliesslich ist es eine Absicht der Coachs, die Gruppen so weit zu bringen, dass sie die Zirkel ohne sie weiterführen können. Denn die Zirkel werden lediglich etwa ein Jahr lang von einem Coach betreut.» Bei dieser Gruppe stehen nach meinem Gefühl die Aussichten gut, dass sie die Treffen im Herbst weiterziehen», ist sich Lucia Dahinden sicher. Oft mache sie die Erfahrung, dass sich die Zirkel später nicht alle Monate sondern in einem weit lockereren Rhythmus treffen. «Vielen genügt das. Und schliesslich kann man eine Kollegin oder einen Kollegen auch fallweise beiziehen, wenn Bedarf nach einem Diskussionspartner besteht.»

Michael Flückiger

E-Business – Wo stehen wir nach dem Hype?

Der Zusammenbruch des E-Business-Hype und die fünf Jahre danach haben Chancen und Risiken in ein manchmal ernüchterndes Licht gerückt. Trotzdem gilt es dran zu bleiben.

Zu dieser Schlussfolgerung kamen die Fachleute am zweiten, allen Mitarbeitenden der Post offen stehenden Postorama dieses Jahres von Mitte Juni in Zürich. Prägnant brachte es Gastreferent Ralf Wölfle, Leiter Dienstleistungen E-Business der Fachhochschule beider Basel (FHBB) auf den Punkt: «Die Einführung von neuen Technologien ist mit immensen Investitionen verbunden. Und sie zieht nicht unbedingt sofort niedrigere Betriebskosten nach sich. Kurzfristig kann es rational sein, an alten Verfahren festzuhalten. Langfristig führt dieses Verhalten ins Museum.» Das Dilemma, das in diesem Statement zum



So einfach wie das E-Business für die Kunden werden soll, so schwierig ist dies für die Anbieter zu bewerkstelligen.

Bild: Keystone

Ausdruck kam, hätte recht eigentlich als Motto dieses Abends mit den Fachleuten Ralf Laibi, Product Manager Billing, Swisscom AG/Fixnet, Adrian Sem, Billing Solutions PostFinance, Gerhard Schwab, CEO yellowworld und Michel Kunz, Leiter Logistics.

Knackpunkt Fullfillment

Wölfle hielt fest, dass im Einzelhandel vor allem das Fullfillment, also die Zahlung, Logistik und das Retourenmanagement, bei der Rentabilität das Zünglein an der Waage ausmache. Auch Zacharias Laibi, wies in seinem Vortrag zum Aufbau des E-Billings für Kunden von Swisscom Fixnet nicht ganz überraschend auf die hohen Kosten dieses technologisch anspruchsvollen Projekts wie auch die zögerliche, und deshalb nicht förderliche Marktentwicklung des E-Payments hin. Er erwähnte, dass es einen langen Schnauf

brauche, um E-Services profitabel zu betreiben.

Yellowworld herausgefordert

Yellowworld-Chef Gerhard Schwab stellte Kompetenzen von yellowworld in Beispielen unter Beweis. Doch wies er auch auf die grossen Anforderungen hin, die yellowworld noch bevorstehen, um sich im Fullfillment weiter zu profilieren. In der Podiumdiskussion war zwar Ernüchterndes zu hören wie: «Das E-Business mit seinen elektronischen Möglichkeiten hat eigentlich hauptsächlich die alten Kommunikationskanäle ersetzt, die Prozessschritte vom Produkt bis zum Kunden sind aber noch immer dieselben.» Trotzdem zeigten sich die Diskussionsteilnehmer überzeugt, dass noch viel Potenzial brachliege. Es brauche einfach sehr viel Geduld, eine sorgfältige Evaluation der Möglichkeiten, sowie ein straffes Kostenmanagement. (mf)