



CLIENT SUCCESS

METRO

GROß- UND EINZELHANDEL

„Die Berater von DDI haben uns geholfen, den internen Auswahl- und Entwicklungsprozess für die Metro Cash & Carry Deutschland GmbH zu optimieren. Dabei haben sie durch Know-how-Transfer und Implementationsunterstützung unsere internen Projektmitarbeiter in die Lage versetzt, diesen Prozess eigenständig für das gesamte Unternehmen erfolgreich umzusetzen...“

Dieter Marth
Bereichsleiter
Personalentwicklung
Metro Cash & Carry
Deutschland GmbH

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Die Metro Cash & Carry Deutschland GmbH ist die Keimzelle und das Stammgeschäft der METRO AG. Sowohl in Deutschland und Europa als auch weltweit ist Metro Cash & Carry damit das führende Unternehmen im Selbstbedienungsgroßhandel. 45% des Konzernumsatzes werden in diesem Bereich erwirtschaftet, davon ca. ein Viertel in Deutschland. Metro Cash und Carry ist ein wichtiger Wachstumsmotor der METRO Gruppe. Mit Präsenz in 23 Ländern zeigt dieses Geschäftsfeld den höchsten Grad an Internationalität. Weltweit arbeiten mehr als 71 000 Menschen für die Metro. Die hier präsentierte Implementation bezieht sich auf den deutschen Zweig – die Metro Cash und Carry GmbH.

BEDARF

Im Jahr 2000 wurde das Projekt Führungs- und Organisationsstruktur (Projekt F & O) ins Leben gerufen. Durch diese Neuerung haben sich die Positionen der oberen Führungskräfte, die mit der Marktführung und -steuerung betraut sind, und die an sie gestellten Anforderungen grundlegend verändert. In einem von der Personalentwicklung initiierten Prozess galt es, die Mitarbeiter mit der Strukturveränderung vertraut zu machen, die entstandenen Personalentwicklungsbedarfe zu konkretisieren und gezielt anzugehen sowie die neuen Leitungsteams in den Märkten zu formieren.

Diese Aktivitäten gingen einher mit einer auch für den Kunden sichtbaren Veränderung aller Märkte. Bei der Definition der Bereiche mit Entwicklungsbedarf sollte das in der METRO bereits existierende Kompetenzmodell genutzt werden. So wurde sichergestellt, dass auch geschäftseinheitsübergreifend gearbeitet werden konnte. Wichtige Erfolgskriterien des Projektes waren Qualität und Praktikabilität von Teamvereinbarungen sowie konkrete, von allen Beteiligten getragene Entwicklungspläne. Die Evaluation des Entwicklungsbedarfes sollte pragmatisch und nicht durch die Durchführung von Assessment Centern vorgenommen werden. Die Linie sollte in den Prozess eingebunden werden, um auch in Zukunft für ihre wichtige Führungsfunktion „Personalentwicklung“ vorbereitet zu sein.

LÖSUNGSANSATZ

In einem ersten Schritt wurden pro Markt fünf Schlüsselpositionen (Geschäfts- und vier Betriebsleiter – NON-FOOD, FOOD-FRISCHE, FOOD-TROCKEN, KUNDE) und Anforderungsprofile auf der Basis der existierenden Kompetenzmodelle erarbeitet. Nach der Vorarbeit durch Expertengruppen wurden in einem ersten Schritt Stelleninhaber, deren Vorgesetzte sowie Visionäre des Unternehmens einbezogen, um sicherzustellen, dass die erarbeiteten Profile sowohl den derzeitigen Stand als auch die Erfordernisse der nächsten fünf Jahren berücksichtigen.



CLIENT SUCCESS

In einem nächsten Schritt wurden auf Basis des Soll-Profiles derzeitige Geschäftsleiter jeweils durch die Personalentwicklungsabteilung und durch einen externen Berater interviewt, um das Ist-Profil dieser Stelleninhaber zu erhalten. Darüber hinaus flossen auch bereits vorhandene stellenspezifische Informationen, die den Kompetenzen zugeordnet wurden, mit ein. Die Daten wurden in einer Datenintegrationsitzung zusammengeführt.

Neben der Information, wie die einzelnen Kompetenzen ausgeprägt sind, lagen nun Informationen bis zur Schlüsselverhaltens Ebene vor. Bereits im Interview wurden die Kandidaten nach Entwicklungsmöglichkeiten für die von ihnen selbst identifizierten oder im Gespräch wahrgenommen Bedarfe gefragt. Diese Wünsche und Anregungen wurden bei der Ausarbeitung des Entwicklungsplanes einbezogen. Diese Vorgehensweise führte zu einer stärkeren Identifikation des Kandidaten mit den ins Auge gefassten Maßnahmen. In einem dritten Schritt, wurden die Geschäftsleiter qualifiziert, verhaltensbezogene Interviews mit ihren Mitarbeitern, den Betriebsleitern, zu führen. Neben konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen bestätigten diese Gespräche aber auch die Entscheidung, mit welchen Kandidaten die vier Betriebsleiterpositionen besetzt werden sollen.

Die Interviews mit potenziellen Betriebsleitern wurden von den Geschäftsleitern und dem marktbetreuenden Personalentwickler durchgeführt. Dieser Prozess war identisch mit dem für die Geschäftsleiter.

In einer nächsten Phase wurden die Betriebsleiter qualifiziert, diesen Prozess auf die nächste Ebene, die der Abteilungsleiter, zu übertragen.

Metro Cash & Carry hat sich auch für diese Ebene für dieses Vorgehen entschieden, da sich der Prozess als außerordentlich erfolgreich erwiesen hat. Zum Teil liegt dieser Erfolg darin begründet, dass die Teilnehmer an das eher heikle Thema „individueller Entwicklungsbedarf“ sehr sachlich herangegangen sind. Zum anderen ist dies auf den hohen Konkretheitsgrad der Beurteilungen und der Entwicklungsvereinbarungen zurückzuführen.

Durch dieses Vorgehen ist eine Messung von Entwicklung wesentlich einfacher geworden und damit auch die Nachvollziehbarkeit für alle gegeben. Der Trainingsaufwand im Rahmen der Qualifizierung zur Interview- und Datenintegrationsdurchführung betrug zwei Tage pro Person. Durch das Training wurde laut Metro Cash & Carry auch die Qualität der Einstellungsinterviews erheblich verbessert. In Zukunft liegen neben der eigentlichen Selektionsentscheidung nun auch Hinweise auf Bereiche mit Entwicklungsbedarf vor, so dass man diese gleich in den ersten sechs Monaten der Beschäftigung in Angriff nehmen kann. Dies versetzt die Einstellenden in die Lage, gezielt die Entwicklung des Mitarbeiters in dieser so wichtigen Zeit zu ermöglichen, zu beobachten und zu messen. Als Basis für dieses Training wurde das Konzept *Targeted Selection*[®] von DDI genutzt, das in weiten Teilen der METRO-Terminologie und der METRO-Kultur angepasst wurde. Dieses Werkzeug wurde vor allem aufgrund seiner einfachen Handhabbarkeit und aufgrund des hohen Konkretheitsgrades eingesetzt. Ein weiterer Vorteil des Instrumentes lag darin, dass es von Mitarbeitern der Linie angewendet werden kann, was wiederum zur Steigerung der Akzeptanz führt.



CLIENT SUCCESS

Darüber hinaus lässt *Targeted Selection*[®] die Nutzung von firmenspezifischen Kompetenzen zu. Nicht zuletzt wurde bei der Implementation der neuen Struktur besonderer Wert auf ein erprobtes und validiertes Werkzeug gelegt.

Wie bereits im Abschnitt Bedarf erwähnt war es in dem Projekt ein weiteres Anliegen, die neu ins Leben gerufenen Leitungsteams zu formieren. Diese wurden mit vollkommen veränderten Aufgabenverteilungen – zumindest der Betriebsleiter – konfrontiert. In einem zweitägigen Workshop führte man sie an die neue Struktur F&O heran. Der zweite Tag dieser Veranstaltung wurde dabei genutzt, um gemeinsam – moderiert durch einen Berater aus der hausinternen Personalentwicklung und der Linie – eine Teamvereinbarung zu schließen, die folgende Inhalte hatte:

- **Grundsätzliches**

- Ziel und Zweck
- Kommunikation
- Grundregeln
- Grenzen
- Aufgaben
- Erfolgskontrollen
- Meetings

- **Rollen und Verantwortlichkeiten**

- **Entwicklungsbedarf der Teammitglieder**

Aufgrund der bereits vorhandenen, individuellen Entwicklungspläne war man bei der Definition des Entwicklungsbedarfes in der Lage, die einzelnen Entwicklungsaktivitäten hinsichtlich ihrer Rangfolge anzupassen. Durch das Erstellen einer Rangfolge wurde sichergestellt, dass alle benötigten Kenntnisse und Kompetenzen in einem vertretbaren Zeitrahmen innerhalb den Teams aufgebaut

werden. In einem nächsten Schritt wurde dieser Prozess ebenfalls mit den Abteilungsleitern fortgesetzt, um auch auf dieser Ebene klare, einfach nachvollziehbare Informationen zu haben. Dies war besonders in der Phase der Umstrukturierung von Bedeutung, soll aber auch nach der vollständigen Implementation als festes Führungsinstrument beibehalten und genutzt werden.

Als Basis für diesen Part wurde ebenfalls ein DDI Werkzeug eingesetzt. Hierbei handelte es sich um das „Team Start-up Paket“, das auf die spezielle Situation der Metro Cash & Carry GmbH angepasst wurde.

RESULTATE

- Mit Hilfe eines strukturierten Interviewverfahrens wurden bei Führungskräften gezielt Stärken und Bereiche mit Entwicklungsbedarf ermittelt. Dabei wurden bisher ca. 25 von insgesamt 200 Betriebsleitern und 60 Abteilungsleiter interviewt.
- Die Metro Cash & Carry GmbH konnte dadurch Stärken und Entwicklungsbedarfe über die gesamte Organisation hinweg erkennen und so das Angebot der Personalentwicklung sowie das Trainingsangebot darauf abstimmen.
- Durch die konkrete Definition der Entwicklungsbereiche konnte bis heute bereits der Anteil an Trainings auf 40 % der Entwicklungsaktivitäten reduziert wurde. 60 % finden „on the job“ statt.
- Durch den Einbezug der Führungskräfte und der Personalentwicklungsabteilung wurden mit den Teilnehmern individuell abgestimmte Entwicklungspläne erarbeitet, die mit messbaren Zielen versehen sind.



CLIENT SUCCESS

- Der deutliche Unternehmensbezug und die geringere Anzahl von Trainings erhöhten die Akzeptanz der Personalentwicklungsbeauftragten in den Märkten und ließen diese Abteilung zum strategischen Partner der operativen Bereiche werden.
- Die innerhalb des Managementteams getroffenen Teamvereinbarungen werden pro Quartal und nach Erfordernissen überprüft und ggf. modifiziert. In der Phase der Restrukturierung wurde dadurch sichergestellt, dass alle wichtigen Tätigkeitsbereiche qualifiziert abgedeckt werden.

KONTAKT INFORMATION

DDI EUROPA

DÜSSELDORF
+49 - (0)2159 - 91680
INFO@DDI-DEUTSCHLAND.DE

LONDON
+44 - (0)1753 - 616000
INFO.UK@DDIEUROPE.COM

PARIS
+33 - (0)1 - 41968686
INFO.FR@DDIEUROPE.COM

WWW.DDIWORLD.COM