

# **Mit vereinbarten Zielen führen - Ein Programm für Führungskräfte am Beispiel der Deutschen Post**

Jutta Fernengel, Deutsche Post Consult GmbH

Speyer, den 12. März 1999

## Inhalt der Präsentation

1. Konzeption des Lernprogramms
2. Anwendungsbeispiel
3. Ergebnisse der Evaluation
4. Zusammenfassung/ Ausblick

## Seit fast 15 Jahren arbeitet die Deutsche Post mit multimedialen Lernprogrammen (CBT)

### Übersicht

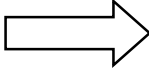
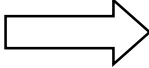
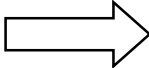
- 1986 erste Studien und Projekte zu CBT
- 1991 bundesweite Einführung von CBT bei der Deutschen Post
- 1994 Ausgründung in Deutsche Post Consult
- 1996/97 Projekte zu vernetztem Lernen
- 1998 erste internetfähige CBT

#### Deutsche Post Consult:

- 100%ige Tochter der Deutschen Post
- 40 feste und ca. 15 freie Mitarbeiter

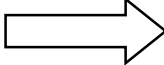
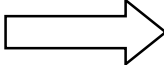
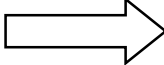
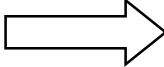
## Die Entwicklung des CBT sollte die Grundlage für ein erfolgreiches ziel- und ergebnisorientiertes Handeln schaffen

### Ziele

- Etablierung einer Management-Kultur  Darstellung des Idealbildes der Realität  
Bewußtsein für die Unternehmens-Kultur
- Lernumgebung mit authentischem Charakter  Komplexe Realität wird in der Lernumgebung dargestellt  
Umfangreiche Informationen
- Situative Lernumgebung  Anwendungskontext für das Wissen  
Darstellung von Problemsituationen  
Wissen aus verschiedenen Perspektiven  
Unterschiedliche Rollen

## Didaktik und Einsatzkonzeption sind Bausteine eines erfolgreichen Lernprogramms

### Projektskizze

- Zusammenarbeit verschiedener Teams  Konzernführungskräfteentwicklung  
Bildungsabteilung (Trainer)  
Zielgruppe (Niederlassungsleiter)
  
- Darstellung des gesamten Zielvereinbarungsprozesses  Nachstellung jeder Stufe mit Text- und Videosequenzen  
Professionelle Schauspieler  
Positive und negative Beispiele
  
- Didaktische Komponenten  Interaktive Übungen, Tests  
Unmittelbares Feedback  
Modularer Aufbau  
Speicherung des Bearbeitungsstands  
Glossar und Informationshilfe  
Verschiedene Lerntypen
  
- Einsatzkonzeption  Selbstgesteuertes Lernen am PC  
Vorbereitung zu Trainings  
Begleitheft

## Formulieren von Zielen heißt Übernahme von Teilverantwortung

Die fünf Phasen des Zielvereinbarungsprozesses

1. Zielmanagement
  - Information im Führungskreis über die Ziele des Gesamtunternehmens
  - Vorbereitung der Zielvereinbarungen im Führungskreis
2. Zielfindung/  
Ziele formulieren
  - Zielfindung für seinen Verantwortungsbereich
  - Herunterbrechen von Zielen
3. Ziele vereinbaren
  - Abstimmung und Zielvereinbarung mit dem Vorgesetzten
  - Persönliche Gespräche
4. Umsetzung begleiten
  - Umsetzungsbegleitung durch fördernde Kontrolle
  - Grundprinzip: Soviel Selbstkontrolle wie möglich, soviel Fremdkontrolle wie nötig
5. Ergebnisse besprechen
  - Ergebniskontrolle und Besprechung



## Das CBT „Mit vereinbarten Zielen führen“ diente als Vorbereitung zum Seminar „Leistungsbeurteilung“

### Evaluation zu Akzeptanz und Nutzen

Ausgangslage: Zielvereinbarungen unternehmensweit eingeführt  
noch nicht: die Leistungsbeurteilung  
Pilotierung 1998 in drei Direktionen

Ergebnisse:

- Zielgruppe: → 300 Führungskräfte Ebenen 2-5
- Rücklauf: → 50%
- Aussagen:
  - ca. 90%: nach dem Lernen mit CBT gut über das Thema informiert
  - 40%: CBT ist eine gute Vorbereitung
  - 15,6%: nur durch CBT war ein ein-Tages-Training möglich
  - 70%: CBT wurde vollständig bearbeitet
  - 75,5%: Interesse an weiteren CBTs für Führungskräfte
  - Ø Benotung 2-3 (auf einer 5er Skala)

## Zusammenfassung/ Ausblick

- CBT ist als Lernmedium bei Führungskräften akzeptiert
- Weitere CBTs für Führungskräfte: Managementqualitäten für Business Excellence (EFQM - Europäisches Qualitätsmodell)
- Weitere Programme zum Lernen

### Abenteuer Lernen



### Aktiv Lernen



**Kontakt:**

Jutta Fernengel

Deutsche Post Consult GmbH

Buchberger Straße 6

10365 Berlin

Tel.: 0 30/55 171-102

Fax: 0 30/55 171-123

e-mail: [Jutta.Fernengel@postconsult.de](mailto:Jutta.Fernengel@postconsult.de)