

CASE STUDY MIGROS OSTSCHWEIZ



Mitarbeitende führen, entwickeln, entlönnen

Erfahrungen mit M-FEE aus Sicht von Werner Wanner, M-FEE Verantwortlicher und Personalbereichsleiter



Wie schätzen Sie die Akzeptanz von M-FEE ein?

Das M-FEE-Gespräch wird gemäss unserer letzten Mitarbeiterbefragung als sehr positiv wahrgenommen.

Welchen Nutzen bringt M-FEE?

Wir sind überzeugt, dass sich ein gutes M-FEE-Gespräch mit dem Abgleichen von Arbeitszielen und -leistung positiv auf die Arbeitsleistung und Führungsqualität auswirkt. Zudem stellen wir eine erhöhte Sicherheit bei der Lohnfindung fest und können den Anspruch «Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit» massgeblich unterstützen.

Hat sich die Führungs- und Gesprächskultur verändert?

Die Führungs- und die Gesprächskultur wird stark durch die Vorgesetzten vor Ort geprägt. Unser Ziel ist es zum Beispiel, beim M-FEE-Gespräch einen ausgewogenen Gesprächsanteil zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu erreichen. Wir sind «On the way».

Zahlt die Migros Ostschweiz «gerechte Löhne»?

Unsere Löhne sind konkurrenzfähig, insbesondere wenn man das ganze Paket mit all seinen Gehaltsnebenleistungen anschaut. Auch bei der internen Lohngerechtigkeit unterstützt uns M-FEE sehr, indem wir die jährlichen Lohnanpassungen unter Berücksichtigung von Funktion, Leistung und Erfahrung ausrichten.

Welche Tipps würden Sie zur Einführung einer neuen Systematik wie M-FEE abgeben?

Der Einbezug der Betroffenen, vor allem der Führungspersonen, ist der Schlüssel zum Erfolg. Es gilt hier, Verständnis für System und Anwendung auf allen Stufen zu wecken und dessen Akzeptanz zu fördern.

Ausgangslage

Die Migros Ostschweiz ist durch den Zusammenschluss der Genossenschaften St. Gallen und Winterthur/Schaffhausen entstanden. Sie erwirtschaftet rund 2.3 Mia Fr. Umsatz und beschäftigt ca. 9300 Mitarbeitende. Die Migros Ostschweiz betreibt rund 90 Supermärkte, 50 Fachmärkte, 35 M-Restaurants, 2 Hotels, 10 Klubschulen sowie verschiedene Freizeit- und Golf-Anlagen. Daneben beschäftigt sie in den zentralen Bereichen eine Vielzahl von Mitarbeitenden mit logistischen, technischen und administrativen Funktionen.

Aufgrund der Fusion waren unterschiedlichste, kaum aufeinander abgestimmte Instrumente in den Bereichen Lohn und Führung im Einsatz. Für die jährlichen Lohnanpassungen wurden pro Organisationseinheit Lohnprozente gutgeschrieben, welche die Vorgesetzten auf die einzelnen Mitarbeiter verteilten.

Absicht

Die bestehenden Personalführungs- und Entlohnungssysteme sollten harmonisiert und den künftigen Anforderungen angepasst werden. Dies bewog die Geschäftsleitung, ein integriertes Führungs-, Personalmanagement- und Honorierungssystem einzuführen. Die Migros Ostschweiz griff dabei auf das Konzept M-FEE zurück, welches zusammen mit GFO Unternehmensberatung entwickelt und in verschiedenen Unternehmen der Migros-Gemeinschaft bereits erfolgreich umgesetzt wurde. M-FEE steht für «Mitarbeitende führen, entwickeln und entlönnen» und verfolgt folgende Ziele:

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Mitarbeitenden sind kompetente und geschätzte Partnerinnen und Partner innerhalb des Unternehmens.

Führen

Klare Zielsetzungen und konstruktive Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sind fixer Bestandteil der Führung und verstärken das gegenseitige Vertrauen und die Identifikation mit dem Unternehmen.

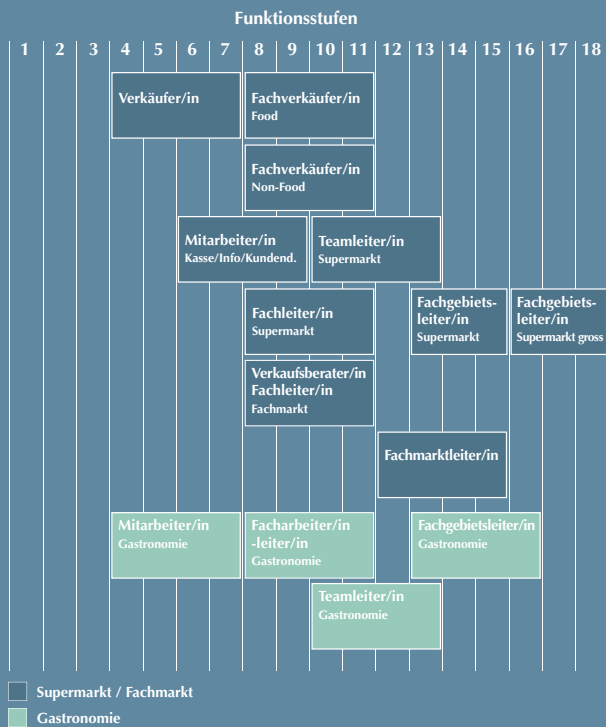
Entwickeln

Vorgesetzte erkennen die Fähigkeiten, Potenziale und Anliegen der Mitarbeitenden. Sie fördern Mitarbeitende durch individuelle Massnahmen.

Entlönnen

Die Migros bewertet Funktionen und Leistungen nach einheitlichen Kriterien. Sie zahlt für gleichwertige Arbeit den gleichen Lohn.

Funktionsraster (Ausschnitt)



Lösungskonzept und Ergebnis

Funktionsraster und -umschreibungen

Der erarbeitete Funktionsraster beinhaltet sämtliche Funktionen der Genossenschaft, gegliedert nach Funktionsgruppen und Anforderungsniveaus. Pro Funktionsstufe besteht eine Funktionsumschreibung; diese gibt Auskunft über die Erwartungen und Anforderungen an die Mitarbeitenden.

Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und Potenzialeinschätzung

Vorgesetzte und Mitarbeitende führen mindestens einmal im Jahr ein ausführliches Mitarbeitergespräch. Gemeinsam schauen sie auf die vergangenen Monate, die erbrachte Leistung und das Verhalten am Arbeitsplatz zurück. Sie besprechen die aktuelle Situation und vereinbaren neue Ziele. Dabei wird eine leistungsorientierte Führungskultur angestrebt, die auf dem Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden beruht. Basis dazu ist der Bogen «Zielvereinbarungen und Beurteilung» für die Vorgesetzten sowie das «Vorbereitungsblatt» für die Mitarbeitenden. Zudem wird das Potenzial der Mitarbeitenden eingeschätzt und erfasst; es bildet die Schnittstelle zum Prozess der Kaderentwicklung bzw. zum Management Development.

Entlohnung

Die Migros Ostschweiz will die zur Verfügung stehende Lohnsumme möglichst gerecht aufteilen, getreu dem Grundsatz «gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit». Sie überprüft jährlich die Löhne und passt sie bei Bedarf an. Neben einer allfällig generellen Lohnerhöhung werden für die individuellen Anpassungen Funktion, nutzbare Erfahrung sowie die Arbeitsleistung berücksichtigt. Die Lohnbänder werden mittels internen und externen Gehaltsvergleichen positioniert. Auf diese Weise kann die Balance zwischen interner Lohngerechtigkeit und dem «Marktlohn» sichergestellt werden. Eine IT-Lösung unterstützt die Umsetzung.

Projekt

Ein Kernteam leitete und steuerte das Projekt. Das Konzept Leistungsbeurteilung mit den entsprechenden Prozessen und Instrumenten wurde von einem Projektteam erarbeitet. Die Geschäftsleitung fungierte als Auftraggeber.

Um die Vorgesetzten adäquat einbeziehen zu können, wurde das Projekt über drei Jahre abgewickelt. Dabei standen eine spezifische M-FEE-Schulung sowie ein hoher Beteiligungsgrad der Vorgesetzten bei der Zuordnung im Vordergrund; bei dieser Zuordnung geht es um die Zuweisung der einzelnen Stellen in den Funktionsraster. Mit dem gewählten Vorgehen wurde neben einer hohen Zuordnungsqualität bzw. -Vergleichbarkeit auch der Know-how-Transfer zur Linie unterstützt.

GFO Unternehmensberatung unterstützte die Geschäftsleitung und Projektleitung in Fachfragen, schulte die Führungskräfte und begleitete die Vorgesetzten und HR-Fachleute bei der Umsetzung und Anwendung von M-FEE.

Weitergehende Informationen erhalten Sie bei:

Kurvenstrasse 17

Postfach

CH-8021 Zürich

Tel. +41 (0)44 365 99 00

Fax +41 (0)44 365 99 01

www.gfo.ch

Nachfolgeorganisation Stiftung **BW**ETHZ

GFO

Unternehmensberatung

TONANGEBEND IM GEHALTSMANAGEMENT