



Interview mit Marianne Probst, Leiterin Human Resources

Bern, März 2012.

Seit dem 1. April 1999 ist Marianne Probst Leiterin Human Resources bei Swiss Post International. Sie hat den Bereich Personal auf- und ausgebaut. Bis Ende 2004 war sie Mitglied der Geschäftsleitung der Swiss Post International Switzerland. Seit 2005 ist sie für die ganze Swiss Post International-Gruppe verantwortlich und daher in der Geschäftsleitung von Swiss Post International. Mit ihrer langjährigen Erfahrung im Personalwesen auf Unternehmensebene und im Konzernbereich prägt sie massgeblich die Unternehmenskultur von Swiss Post International.

“Engagierte Mitarbeitende führen zu zufriedenen Kundinnen und Kunden.”

Marianne Probst, Sie gehören zusammen mit einigen weiteren Mitgliedern der heutigen Geschäftsleitung zum „Urgestein“ von Swiss Post International. Wie kamen Sie zum Unternehmen?

Ich begann 1988 als Sekretärin des Generaldirektors der Post, 1991 habe ich in den Bereich Personal auf Direktionsebene der PTT-Betriebe gewechselt. Ich habe deren Aufteilung in ein reines Post- sowie ein Telekommunikationsunternehmen aus nächster Nähe mitbekommen. Ebenfalls die Gründung von Swiss Post International 1996. Am 1. April 1999 wurde ich die erste Personalleiterin von Swiss Post International, nachdem diese Aufgabe während der ersten Zeit noch von der Personalabteilung des Konzerns abgedeckt wurde.

Was hält Sie so lange bei Swiss Post?

Meine Aufgaben waren immer spannend und abwechslungsreich, und sie sind es heute noch. Als ich bei Swiss Post International anfang, arbeiteten im Hauptsitz 50 Leute, von insgesamt 400. Einen internationalen Standort hatten wir damals erst in Mailand. Ich konnte den Bereich Human Resources also von Grund auf aufbauen. Swiss Post International beschäftigt heute rund 1300 Mitarbeitende in in- und ausländischen Konzerngesellschaften. Diese haben wir nicht gegründet, sondern als bereits bestehende Firmen gekauft. Es ist auch aus HR-Sicht eine Herausforderung, unterschiedliche Länder- und Firmenkulturen unter das Dach eines Grosskonzerns wie Swiss Post zu bringen und sie gut in den Konzern Swiss Post zu integrieren.

Haben Sie das Personalmanagement für alle Konzerngesellschaften von Anfang an zentral geführt?

Es war ein schrittweiser Prozess. Die ersten Jahre bei Swiss Post International war ich nur national tätig. Die internationalen Standorte, die wir übernahmen, behielten lange ihre Selbständigkeit im Bereich Human Resources. Erst 2005 entschlossen wir uns als Geschäftsleitung, das Personalmanagement über alle Konzerngesellschaften hinweg enger zu führen. Das heisst u.a. gewisse Instrumente und Standards zu implementieren, z.B. die Messung der Personalzufriedenheit oder die Einführung neuer Mitarbeitenden. Auch das HR-Reporting wurde verstärkt.

Welche Vorteile bringt eine solche zentrale Führung der Konzerngesellschaften?

Swiss Post versteht sich als sozialverantwortliche und fortschrittliche Arbeitgeberin. Dies gilt auch für unsere Konzerngesellschaften im In- und Ausland. Und so streben auch die HR-Verantwortlichen in den Swiss Post International-Konzerngesellschaften danach, Vorgaben und Ziele im Sinne der Personalpolitik einzuhalten und umzusetzen.

Mittelfristig prüfen wir mögliche Synergien zusammen mit der anderen international tätigen Unternehmenseinheit von Swiss Post, dem Bereich Swiss Post Solutions. So diskutieren wir z.B. über die Zusammenführung der

Personaladministration in einem Shared Service Center für diese beiden Auslandsbereiche.

Was unterscheidet eigentlich den Bereich Human Resources bei Swiss Post International vom Bereich Human Resources bei anderen Gesellschaften von Swiss Post – abgesehen davon, dass er einfach international ist?

Wir waren in der Vergangenheit in Vielem Pioniere: Auf organisatorischer Ebene war Swiss Post International die erste Geschäftseinheit von Swiss Post, die im Jahre 2000 Anstellungen in privatrechtliche Verträge überführt hat. Somit mussten wir schon früh mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen (öffentliches Recht und Privatrecht) umgehen können. Dazu kommen die verschiedenen Arbeitsrechte und Gepflogenheiten unserer Konzerngesellschaften im Ausland. Wir bewegen uns laufend in einem multikulturellen Umfeld. Unser Business hat sehr viel mit menschlichen Beziehungen zu tun. Schliesslich sind es nicht nur die Produkte, sondern die Menschen dahinter, die eine Geschäftsbeziehung ausmachen. Dies bedeutet bei Swiss Post International ein Sich-Einlassen auf fremde Kulturen und Wertvorstellungen. Das bedingt seitens HR und von allen Mitarbeitenden eine gute Kommunikationskultur und eine gewisse Toleranz, sprich interkulturelle Kompetenz.

Nicht zuletzt müssen wir verschiedene Sprachen sprechen, um uns verständigen zu können: Deutsch, Französisch, Italienisch und natürlich Englisch.

Was ist der Unterschied für eine arbeitnehmende Person zwischen einer Anstellung beim Konzern oder einer der Gesellschaften von Swiss Post International?

Es soll keinen geben: Wir wollen eine sozial verantwortliche und fortschrittliche Arbeitgeberin sein – für alle Konzerngesellschaften, in allen Ländern. Zum Beispiel gewährleisten wir unseren Mitarbeitenden in den Ländern faire Arbeitsbedingungen. Lokale Gegebenheiten sind selbstverständlich zu respektieren. Wir halten uns aber trotzdem an das Commitment einer sozialverantwortlichen Arbeitgeberin. So kreieren wir dann auch mal eine Einzellösung, um z.B. bei einem Notfall zu helfen: Ein Beispiel: Einem schwer

erkrankten Mitarbeiter in Singapur gewährten wir finanzielle Unterstützung für medizinische Behandlungskosten. Diese hätte er allein nicht aufbringen können.

Worauf achten Sie besonders, wenn Sie Personal für die Auslandsgesellschaften rekrutieren?

Die Auslandsgesellschaften rekrutieren ihr Personal im 4-Augen-Prinzip lokal und ohne die Unterstützung des HR Headoffice. Dieses hilft nur bei der Besetzung von Führungspositionen mit. Auf Ebene des Managements stehen an erster Stelle die fachliche Qualifikation (vor allem Marktkenntnisse), die Berufserfahrung, soziale und interkulturelle Kompetenzen. Wichtig ist es aber auch, dass er oder sie zur Unternehmenskultur von Swiss Post International passt.

Für Bewerbenende ist es ein Plus, aber kein Muss, wenn sie bereits im Ausland gearbeitet haben. Ein echtes Muss dagegen ist die Fähigkeit, in virtuellen Teams zu arbeiten, sich elektronischer Kommunikationsmedien zu bedienen und auch ohne häufigen visuellen Kontakt z.B. Projektziele zu erreichen. Die Mehrheit unserer Unternehmensprojekte wird ja nicht von Mitarbeitenden in Bern, sondern von Mitarbeitenden in unterschiedlichen Ländern bearbeitet. Last but not least: Da die internationale Arbeitssprache bei uns Englisch ist, sind natürlich sehr gute mündliche und schriftliche Englischkenntnisse erforderlich.

Wie ist Ihr Verhältnis zu den schweizerischen Gewerkschaften?

Ich habe schon vor meiner Tätigkeit bei Swiss Post International auf Konzernebene die Kontakte zu den Gewerkschaften gepflegt. Wie auch Swiss Post pflegen wir unseren Sozialpartnern gegenüber eine offene, transparente Politik. Zum Beispiel organisiere ich einmal jährlich für uns Mitglieder der Geschäftsleitung ein Treffen mit der Gewerkschaftsspitze, um bei einem Mittagessen zu anstehenden personalpolitischen Geschäften ohne Druck den Austausch zu pflegen. Eine Sozialpartnerschaft, die auf gegenseitiges Vertrauen beruht, ist mir wichtig.

Swiss Post, und damit auch Swiss Post International, führt seit 1998 jährlich eine Personalumfrage durch. Wie sieht da der langjährige Trend aus?

Die Umfrage ist kein Trendindikator, sie ist ein Führungsinstrument. Sie gibt dem Management Hinweise darauf, wo in ihrem Bereich sie noch klarer kommunizieren, noch vorbildlicher handeln sollten. Tatsächlich bestehen von Standort zu Standort kulturelle Unterschiede, die man berücksichtigen muss. Beispielsweise nehmen italienische Mitarbeitende die Umfrage zum Anlass, ihre Kritik unmissverständlich zu äussern. Im asiatischen Raum dagegen haben wir tendenziell viel „bessere“ Resultate, weil dort Kritik am eigenen Unternehmen nicht als statthaft gilt. Die Umfrageergebnisse müssen also immer unter Beachtung der Länderkultur interpretiert werden.

Was hat sich in Ihrer Wahrnehmung über die Jahre hinweg verändert?

Die Resultate aus den Umfragen, aber auch unzählige persönliche Gespräche zeigen Folgendes: Unser Unternehmen wächst jährlich, auch an Mitarbeitenden. Man kennt nicht mehr jeden, schreibt mehr E-Mails. Das vermindert die Qualität der persönlichen Kontakte zueinander, und viele Mitarbeitende bedauern dies.

Es deckt sich auch mit meiner Erfahrung. Früher habe ich noch jeder und jedem Mitarbeitenden persönlich eine Geburtstagskarte vorbeigebracht. Das ging mit 50 Mitarbeitenden gut. Heute arbeiten aber allein am Hauptsitz von Swiss Post International in Bern 260 Personen. Natürlich gratuliere ich auch heute noch jedem und jeder mit einer Karte zum Geburtstag. Das braucht aber deutlich mehr Zeit als früher. Ich halte es aber für wichtig, solch vermeintlich kleine Dinge zu pflegen. Die positiven Rückmeldungen bestätigen das.

Gibt es Massnahmen, mit denen Sie darauf reagieren?

Wir fördern mit unseren Einführungsprogrammen gezielt den „One-Company-Gedanken“: Zwar mögen wir in vielen Ländern sein, aber wir sind alle „Swiss Post“. In unserem „Unternehmenskulturprojekt“ haben wir Massnahmen festgelegt, die dieses Selbstverständnis aufbauen sollen. So bekommen neue Mitarbeitende eine intensive, sorgfältige Einführungszeit. Dort werden ihnen gezielt Möglichkeiten geboten, um schon früh ein gutes Kontaktnetz aufbauen

zu können. Weiterhin ist es für Mitarbeitende der Konzerngesellschaften möglich, einen unserer Schweizer Standorte zu besuchen und mehr über den „Swiss Way of doing things“ zu lernen. Sehr gut fahren wir mit unserer Regel, länderübergreifende Projekte durchmischte zu besetzen: mit Mitarbeitenden aus den betroffenen Ländern, mit jüngeren Mitarbeitenden und mit Berufserfahrenen.

Sind die nationalen Kulturen stärker als die Corporate Identity des Unternehmens?

Unsere Beobachtungen deuten eher auf das Gegenteil hin. Viele Leute in den ausländischen Gesellschaften sind sehr stolz, für ein Schweizer Dienstleistungsunternehmen zu arbeiten. Vor allem im asiatischen Raum ist die Identifikation mit dem Unternehmen hoch. Wir versuchen, im gewissen Rahmen „Schweizer“ Business-Standards bekannt zu machen: Pünktlichkeit etwa. Auch pflegen wir einen Grundstock an Schweizer Werten. Und es zeigt sich, dass Qualität, Kompetenz, Zuverlässigkeit oder Unternehmertum universal funktionieren. All dies sind Haltungen oder Werte, mit denen sich unsere ausländischen Mitarbeitenden gerne identifizieren und die sie nach und nach in ihren Arbeitsalltag integrieren. Damit „leben“ sie Swiss Post, vor allem gegenüber unseren Kunden, und das ist entscheidend für unseren unternehmerischen Erfolg. Seitens HR unterstützen wir unsere Konzerngesellschaften z.B. mit Trainings, um diese Dinge leichter zu internalisieren.

Was ist das Besondere an der Unternehmenskultur bei Swiss Post International?

In der Art der Kommunikation nehmen wir Rücksicht auf die nationalen Eigenheiten. Jeder und jede darf seinen bzw. ihren Stil einbringen. Wir pflegen ein Management der Vielfalt. So haben wir weltweit auf Managementlevel 6 Frauen und 13 Männer aus unterschiedlichen Kulturen. Wir versuchen alle, die Andersartigkeit zu pflegen und zu respektieren

Viele Mitarbeitende haben selber internationale Verbindungen oder gar privat ein multikulturelles Umfeld. Das ist zweifellos hilfreich, wenn man bei uns arbeitet: Internationalität gehört bei Swiss Post International zum Arbeits- und Lebensstil.

Eine weitere Besonderheit ist unsere gelebte Haltung „Think global, act local“. Bei Firmenkäufen übernehmen wir meistens auch das lokale Management, das wir aus dem Übernahmeprozess schon gut kennen. Dieses Management kennt die lokalen Kunden, das Land, die Mentalität. Damit umgehen wir sehr viele der üblichen Startschwierigkeiten in einem neuen Land. Wir stellen so die lokalen Ressourcen für die kulturell angepasste Kundenansprache sicher, aber wir achten auch auf das richtige, den neuen Verhältnissen angepasste Geschäftsverhalten.

Was bringt die Pflege der Unternehmenskultur für einen Kundennutzen?

Der unkomplizierte Kontakt untereinander steigert die Effizienz. Ich bin davon überzeugt, dass die Qualität der Kundenkontakte eines Unternehmens einen Zusammenhang hat mit der Art und Weise, wie im Betrieb miteinander umgegangen wird. Beziehungen sind immer auch persönliche Beziehungen: seien es Kundenbeziehungen, seien es Beziehungen unter Arbeitskolleginnen und -kollegen.

Können Sie das ökonomisch belegen?

Das ist im HR immer schwierig. Meine jahrzehntelange Erfahrung zeigt mir: Was leistungsfähige Mitarbeitende wert sind, merkt man erst, wenn man sie nicht mehr hat. Engagierte und motivierte Mitarbeitende führen zu zufriedenen Kundinnen und Kunden und somit zu Erfolg des Unternehmens.

Frau Probst, herzlichen Dank für das Gespräch.

Kontakt: marianne.probst@swisspost.com