

# **Das Führungsentwicklungs-Programm der DHL Express (Schweiz) AG und dessen Auswirkung auf die Führungskompetenz und das Mitarbeitenden-Engagement im Operations-Bereich**

**MAS Thesis Human Resource Management 2024**

Autor: Alen Udovicic

Expertin: Prof. Dr. Anne Jansen

Ort, Datum: Möhlin, 01. August 2024

## **Management Summary / Abstract**

DHL Express hat das konzernweite Führungsentwicklungsprogramm CIM Supervisory etabliert, um die Führungskräfte zu schulen und ihre Fähigkeiten zu verbessern. Dadurch sollen Supervisorinnen und Supervisoren befähigt werden, ihre Führungsrollen und die damit einhergehenden Verantwortlichkeiten professionell und im Einklang mit der Unternehmenskultur wahrzunehmen. Die Masterarbeit zielt darauf ab, herauszufinden, wie Operations Supervisorinnen und Supervisoren, die die erste Führungsstufe bei DHL Express bilden, CIM Supervisory hinsichtlich der Umsetzbarkeit im Führungsalltag beurteilen. Zudem wird untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen der Teilnahme am Programm und den Ergebnissen der jährlich stattfindenden Mitarbeitendenbefragung EOS (Employee Opinion Survey) besteht. Schliesslich sollen Erfolgsfaktoren und Verbesserungsvorschläge für das Programm ermittelt werden.

Im Theorieteil wird anhand einer Literaturrecherche ein Überblick geschaffen, wie Führungskompetenz definiert wird, welche unterschiedlichen Ansätze und Modelle der Führungsentwicklung existieren und welche Erfolgsfaktoren bestehen. Im empirischen Teil werden halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit aktuellen und ehemaligen CIM Supervisory-Teilnehmenden durchgeführt, um herauszufinden, wie sie die Umsetzbarkeit von CIM Supervisory beurteilen. Zudem wird eine Datenanalyse der EOS-Ergebnisse der Jahre 2022 und 2023 durchgeführt, um zu überprüfen, ob Unterschiede zwischen Abteilungen, in denen die Supervisorinnen und Supervisoren bereits an CIM Supervisory teilgenommen haben, und jenen, in denen noch nicht an CIM Supervisory teilgenommen wurde, festzustellen sind.

CIM Supervisory wird grundsätzlich als sehr hilfreich empfunden, insbesondere in der Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten und der Organisation von Meetings. Allerdings wurden die lange Laufzeit und die zeitlichen Lücken zwischen den Modulen als problematisch angesehen, da sie die kontinuierliche Anwendung des Gelernten erschweren. Zudem wurde ein Mangel an Tiefe bei Rollenspielen und Übungen zu schwierigen Gesprächen bemängelt, was als wichtiger Ergänzungsbedarf gesehen wird.

Die Forschungserkenntnisse zeigen, dass CIM Supervisory die Kommunikationsfähigkeiten und Führungsqualität der teilnehmenden Supervisoren verbessert. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Abteilungen, deren Führungskräfte das Programm absolviert haben, höhere Zustimmungswerte in der EOS-Umfrage erzielen. Hauptempfehlungen zur Optimierung des Programms umfassen die Verkürzung der Programmdauer, die Einbeziehung tieferer Hierarchieebenen und die Vertiefung spezifischer Schulungsinhalte durch Rollenspiele und Übungen. Des Weiteren sollen weitere Plattformen und Foren etabliert werden, die die

Supervisorinnen und Supervisoren dazu bringen, sich vermehrt standortübergreifend auszutauschen, zu vernetzen und Wissen zu teilen.