Zeitschrift der Vereinigung
der höheren Führungskräfte
der Deutschen Bundespost
31. Jahrgang
Juli 1995

HEFT 3/4

Bundesdelegiertentag 1995: Den Herausforderungen stellen!

In dieser Ausgabe:

Vorträge von

Wolfhard Bender,
Paul Burkhart,
Frerich Görts,
Dr. Paul Laufs,
Gerhard O.Pfeffermann,
Dr. Ron Sommer

VHP FORUM

Zeitschrift der Vereinigung der höheren Führungskräfte der Deutschen Bundespost (VHP)

31. Jahrgang, Juli 1995 · Heft 3/4

INHALT

Impressum

VHP-FORUM
Zeitschrift der Vereinigung der höheren Führungskräfte der Deutschen Bundespost (VHP)
Herausgeber: Bundesvorstand der Vereinigung der höheren Führungskräfte der Deutschen Bundespost (VHP),
Postfach 10 10 40, 70009 Stuttgart.

Redaktion: Klaus Stuchlich (verantwortlich), Otto Bohner, Joachim Völz, Andreas Zimmer.
Anschrift der Redaktion: Postfach 10 10 40, 70009 Stuttgart,
Telefon: Stuchlich (07 11) 100-14 00, Bohner -23 00, Völz -2010, Zimmer -14 20.
Telefax: (07 11) 100-14 64

Die mit Namen gekennzeichneten Beiträge geben die persönliche Meinung des Verfassers wieder. Wenn sich diese mit der Meinung des Bundesvorstandes deckt, wird dies ausdrücklich erwähnt.
Um Zusendung von Manuskripten wird gebeten.

Verkaufspreis wird durch Mitgliedsbeitrag abgegolten.

Druck: W.H.K.-Druck, Hagstraße 2, 74417 Gschwend

Regulierung der Telekommunikation und des Postwesens

Ansprache des Parlamentarischen Staatssekretärs Dr. Paul Laufs anläßlich des Bundesdelegiertentages in Bonn

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

fast jeden Tag findet man in der Presse Betrachtungen und Überlegungen darüber, welche Möglichkeiten, Herausforderungen, Begehrlichkeiten - oder auch Risiken - das vor uns liegende Informationszeitalter mit multimedialen Kommunikationsstrukturen mit sich bringen werde.

Es wird gewiß eine Menge euphorischen Unsinns zusammengeschrieben aber auch realistische Perspektiven eröffnet, die faszinierend und atemberaubend sind.

Industrie und Wirtschaft forcieren ihre Bemühungen um neue Produkte und Märkte, denn der Bedarf an Informationen sowie an deren schnellen und komfortablen Zugriffs- und Übertragungsmöglichkeiten steigt.

Das heißt, der Markt der klassischen Informationsübertragung befindet sich völlig im Umbruch. Neben einer weltweit zunehmenden Liberalisierung ist eine Internationalisierung und Globalisierung festzustellen.

Es ist längst kein Geheimnis mehr, daß die Telekommunikation als einer der wichtigsten Wachstumsbereiche die künftige Entwicklung der Weltwirtschaft mitprägen wird.

Aus diesem Grunde ist die Rolle Deutschlands als bedeutendem Träger von Know-How im Bereich der Telekommunikation richtig einzuordnen und damit ein wichtiges Zeichen für den Wirtschaftsstandort Deutschland zu setzen.

Es ist Absicht der Bundesregierung, die mit der Postreform II vollzogene Privatisierung durch einen entsprechenden regulatorischen Rahmen und die Fortführung der Liberalisierung zu ergänzen. Denn nur der Wettbewerb wird die nötigen Kräfte und Ressourcen entfalten helfen, um den Wirtschaftsstandort Deutschland zu stärken.

Um den künftigen regulatorischen Rahmen für eben diesen Wettbewerb in den Bereichen Telekommunikation und Postwesen zu finden, waren die im I.Quartal dieses Jahres vom BMPT durchgeführten Hearings für Wettbewerber der Post-Unternehmen hilfreich.

Für die in einigen Bereichen noch »geschützt« operierenden Post-Unternehmen wird es künftig also darauf ankommen, das Gewicht ihrer gesamten Leistungsfähigkeit und Leistungskraft - insbesondere im operativen Geschäft - in die Waagschale zu werfen, um den eigenen Platz im Wettbewerb zu finden und auch zu behalten. Aufgabe der Führungskräfte in den Unternehmen wird es sein, für den entsprechenden Leistungswillen in den Unternehmen zu sorgen. Dies wird sicherlich nicht einfach, aber der Erfolg wird die Mühe lohnen.

I. Telekommunikationspolitik

Ausgangsbasis für die Erarbeitung des künftigen regulatorischen Rahmens im Telekommunikationsbereich ist die Liberalisierung des Sprachtelefondienstes und der Telekommunikationsinfrastruktur zum 01.01.98, wie sie in den Entschließungen des Europäischen Rates der Telekommunikationminister vom 22.07.93 und vom 22.12.94 verabschiedet wurde. Darüber hinaus ist auch die Regelung des Grundgesetzes zu beachten, wonach der Bund durch sein regulatorisches Handeln im Bereich der Telekommunikation flächendeckend angemessene und ausreichende Dienstleistungen gewährleistet, die als privatwirtschaftliche Tätigkeiten durch die Deutsche Telekom AG und durch andere private Anbieter erbracht werden.

Bis 1998 sind wir an den mit der Postreform II geschaffenen einfachgesetzlichen Rahmen gebunden. Eingriffe in den Kernbereich der Telekommunikationsmonopole sind deshalb bis dahin nicht möglich. Jedoch sind bis 1998 erweiterte Betätigungsmöglichkeiten für andere als die Deutsche Telekom AG in begrenztem Ausmaß vorgesehen. Dabei geht es insbesondere um erweiterte Möglichkeiten im Bereich des Telefondienstmonopols (Corporate-Network-Regelungen sowie Sprachkommunikation in Mietleitungsnetzen) und um das Recht für lizenzierte Mobilfunknetzbetreiber, im Rahmen ihrer Lizenz alle Übertragungswege selbst errichten und betreiben zu dürfen. Darüber hinaus sollen die genehmigungsrechtlichen Restriktionen bei Kabelfernsehnetzen aufgehoben werden.

Den Entwurf einer Rechtsverordnung für die angesprochenen und für weitere Sachverhalte hat BM Dr. Bötsch heute in den Regulierungsrat eingebracht, wo er auch engagiert beraten wurde und ich hoffe, daß der Regulierungsrat auf seiner Sitzung am 26. Juni einen positiven Beschluß faßt.

Für die Zeit nach 1998 wollen wir den regulatorischen und rechtlichen Rahmen so rechtzeitig fertigstellen, daß der Wettbewerb auch tatsächlich am 01.01.98 einsetzen kann. Dies bedeutet, daß wir rechtzeitig vorher den Mitspielern auf dem Markt der Telekommunikationsinfrastruktur und des Sprachtelefondienstes die Lizenzen verleihen müssen, die zum 01.01.1998 wirksam werden.

»Jeden Tag besser werden«

Grußwort des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Telekom, Dr. Ron Sommer, anläßlich des Bundesdelegiertentages in Bonn

Das künftige regulatorische Modell für die Zeit ab 1998 sieht nach Auffassung des BMPT sehr weitreichende Marktzutrittsmöglichkeiten vor, ohne die notwendigen Universaldienstverpflichtungen zu vernachlässigen. Dabei wird dem Grundsatz gefolgt werden, in bestimmten Märkten zur Sicherstellung regulatorischer Grunderfordernisse besondere Verhaltensauflagen vorzusehen, so daß in diesen Bereichen die Erlangung einer Lizenz als Voraussetzung für den Marktzutritt erforderlich ist.

Unter Einbeziehung der Kommentare zu den Eckpunkten des künftigen regulatorischen Rahmens, die wir am 27. März dieses Jahres der Öffentlichkeit vorgestellt haben, wird der Referentenentwurf zum neuen Telekommunikationsgesetz erarbeitet und noch vor der Sommerpause erneut diskutiert werden. Das parlamentarische Gesetzgebungsverfahren soll dann im Herbst diesen Jahres beginnen und möglichst bis zum Sommer 1996 abgeschlossen sein. Parallel hierzu beabsichtigen wir, Musterlizenzen, Lizenzierungsverfahren und erforderliche Rechtsverordnungen zu erarbeiten und im Anschluß also am Anfang des Jahres 1997 konkrete Lizenzen zu vergeben. Das neue Telekommuniaktionsgesetz soll zum 01.01.98 in Kraft treten.

II. Postpolitik

Wie Sie wissen, wurde die ordnungspolitische Diskussion im Postbereich durch das 1992 von der Kommission der Europäischen Gemeinschaften vorgelegte Grünbuch Post angestoßen.

In diesem Diskussionspapier wurden neben dem Ziel der Gewährleistung einer flächendeckenden Grundversorgung, eines sog. Universaldienstes, erstmals auch konkrete Liberalisierungsforderungen für die Postmärkte erhoben.

Die Bundesregierung hat die Vorschläge des Grünbuchs - wie auch der Bundesrat und der Deutsche Bundestag - insgesamt positiv beurteilt und ihre Überzeugung zum Ausdruck gebracht, daß eine für den Verbraucher effiziente und preiswerte Versorgung mit Postdienstleistungen nicht zuletzt durch die Förderung eines funktionsfähigen Wettbewerbs erreicht werden kann.

Am 7. März wurde im Postministerium mit einem Hearing die öffentliche Diskussion um den neuen Ordnungsrahmen für den deutschen Postsektor eröffnet. Hierbei sind aus unserer Sicht drei Fragestellungen von besonderer Bedeutung, nämlich

1. welche Infrastukturleistungen im Postsektor bereitgestellt werden sollen,
2. wie der reservierte Bereich, d.h. der Bereich, in dem aus Gründen der Infrastruktursicherung ein oder mehrere Unternehmen mit gewissen Ausschließlichkeitsrechten ausgestattet sind, abzugrenzen ist, und
3. wie dieser reservierte Bereich organisiert bzw. reguliert werden soll.

In der Zeit bis Ende 1997 wird es Liberalisierungsmaßnahmen in Randbereichen des Monopols geben. Zum einen geht es hierbei um die zweite Stufe der Infopostlizenzierung. Noch in diesem Jahr sollen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, die Beförderung von Massensendungen oberhalb der 100-Gramm-Grenze bereits zum 01.01.1996 zu lizenzieren. Auch diese Thematik ist heute im Regulierungsrat leidenschaftlich erörtert worden. Wir rechnen mit einer erfolgreichen Abstimmung des VO Entwurfs und der Verabschiedung am 26. Juni. Zum anderen werden kontrollierte Marktöffnungsschritte etwa im Bereich regionaler Kurierdienste, der Errichtung und des Betriebs privater Postfachanlagen sowie neuer Dienstleistungen geprüft.

Wir beabsichtigen, in wenigen Tagen die Überlegungen zur ordnungspolitischen Neugestaltung des Postsektors für die Zeit nach 1998 in Form eines Eckpunktepapiers vorzustellen und öffentlich kommentieren zu lassen. Im Anschluß an diese Kommentierungsphase ist - analog dem Vorgehen in der Telekommunikation - beabsichtigt, unter Einbeziehung des Kommentierungsergebnisses den Referentenentwurf für ein neues Postgesetz bis September zu erarbeiten und den entsprechenden Gesetzentwurf der Bundesregierung in den parlamentarischen Gesetzgebungsprozeß einzubringen.

Bei unseren Überlegungen wollen wir uns, soweit es möglich ist, an den entsprechenden politischen Entwicklungen

innerhalb der Europäischen Union orientieren. Leider hat sich jedoch die gemeinschaftliche Postpolitik als ein überaus komplexer und langwieriger Prozeß herausgestellt. Dies betrifft insbesondere die noch immer ausstehende Schaffung eines kostenorientierten Endvergütungssystems im grenzüberschreitenden Briefdienst.

Der Rat der Europäischen Union wird voraussichtlich am 13. Juni dieses Jahres durch die Verabschiedung einer Entschließung zum Thema Endvergütung einen Ansatz zur Lösung der Remailing-Problematik unternehmen. Ich hoffe, daß hierdurch nunmehr konkrete Schritte zur Vermeidung der negativen wirtschaftlichen Effekte auf den europäischen Binnenmarkt für Postdienstleistungen ausgelöst werden.

III. Möglichkeiten und Aufgaben der Führungskräfte im Zusammenhang mit der Regulierungspolitik des Bundesministeriums für Post und Telekommunikation

Die dargestellte Regulierungspolitik des Bundesministeriums für Post und Telekommunikation hat selbstverständlich nicht nur eine ordnungspolitische Dimension. Sie kann und wird auch Auswirkungen haben auf den jeweiligen Arbeitsplatz; dies gilt auch für die Arbeitsplätze der Führungskräfte im hoheitlichen Bereich und in den drei Unternehmen.

Zunächst zu den Führungskräften, die im hoheitlichen Bereich beschäftigt sind. Hier steht bei einigen mit Sicherheit die Sorge im Vordergrund, wie es mit dem Bundesministerium für Post und Telekommunikation Ende 1997 weitergeht.

Regulierung kann nicht ohne Fachleute wahrgenommen werden. Diese Fachleute für die immer wichtiger werdende Regulierungsfunktion werden sich im wesentlichen aus dem Personalbestand des Bundesministeriums für Post und Telekommunikation rekrutieren. In Großbritannien und in den USA bestehen beträchtlich große Regulierungsbehörden.

Zur Durchführung der regulatorischen Aufgaben ist eine unabhängige und eigenständige Regulierungsbehörde des Bundes vorgesehen. Diese wird für die Regulierung im Bereich der Telekommunikation und des Postwesens im Rahmen der neu entstehenden Gesetze zuständig sein und ihren Sitz in Bonn haben.

Aufgrund der neuen Gesetze entstehen umfassende und schwierige neue Aufgaben (Lizenzvergabe, Tarifregulierung, Frequenzregulierung, Zulassungen, Planfeststellungsverfahren im Zusammenhang mit der Vergabe von Wegerechten, um nur einige Stichworte zu nennen), die sehr qualifiziertes Personal voraussetzen. Insofern, aber auch wegen der anderen derzeit vom BMPT wahrgenommenen Aufgaben, z.B. Beteiligungsverwaltung, ist mir um die Zukunft der im Hoheitsbereich Beschäftigten nicht bange.

Wie die Organisationsstrukturen im einzelnen ausgestaltet sein werden und in welcher Form bzw. welchem Ministerium die verbleibenden Aufgaben ggf. angegliedert werden, ist noch nicht abschließend geklärt. Die möglichen Rechts- und Organisationsformen werden derzeit im Bundesministerium für Post und Telekommunikation diskutiert. Für die anstehenden Aufgaben im Zusammenhang mit der weiteren Liberalisierung der Post- und Telekommunikationsmärkte sind motivierte Mitarbeiter unabdingbar. Auch für die Übergangszeit bis zur Installierung der neuen Regulierungsbehörde werde ich mich daher weiterhin für die Wahrung der Laufbahnexspektanzen im Hoheitsbereich einsetzen.

Führungskräfte bei den Post-Aktiengesellschaften

Die geänderten Rahmenbedingungen des Postwesens und der Telekommunikation stellen natürlich auch für die Führungskräfte in den drei Post-Aktiengesellschaften und auch deren Tochtergesellschaften die bedeutendste Herausforderung der kommenden Jahre dar.

Die Führungskräfte sind hier gefordert, sich der neuen Situation zu stellen und dazu beizutragen, daß ihre Unternehmen im Wettbewerb mit einer wachsenden Zahl von konkurrierenden Unternehmen erfolgreich bestehen können.

Marktorientierte Führungsstrukturen werden die drei Postaktiengesellschaften künftig prägen, selbstverständlich ohne daß die Mitarbeiterorientierung bei Managemententscheidungen verloren gehen darf.

Ich sehe diese gewiß nicht leichte Aufgabe, die drei Unternehmen endgültig von Behörden zu marktorientierten Anbietern »umzuschmieden«, vor allem als Chance für die Führungskräfte.

Ein Unternehmen, das in eingefahrenen Bahnen fährt, bietet der einzelnen Führungskraft kaum Gestaltungsmöglichkeiten. Unternehmen, die angetreten sind, ihren Weg in einem veränderten Wettbewerbsfeld zu finden, geben jeder Führungskraft die Möglichkeit, sich zu profilieren und weiterzuentwickeln, wenn sie bereit ist, initiativ den Werdegang der jungen Aktiengesellschaft mitzusteuern.

Sie werden in den Unternehmen auch noch in den kommenden Jahren mit mancherlei verhärteten Strukturen und mit Ressentiments gegen die »Neuen Zeiten bei der Post« zu kämpfen haben. Schließlich sind nicht für jeden Beschäftigten in den Unternehmen die gravierenden Änderungen mit persönlichen Vorteilen verbunden.

Doch sehen Sie dies bitte nicht als Belastung, sondern als Herausforderung und Ihre eigene Chance. Letztlich liegt es im wesentlichen an den Führungskräften, die jungen Aktiengesellschaften fit für den Wettbewerb zu machen ■

»Jeden Tag besser werden«

Grußwort des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Telekom, Dr. Ron Sommer, anläßlich des Bundesdelegiertentages in Bonn

Sehr geehrter Herr Staatssekretär,
sehr geehrter Herr Bürgermeister,
verehrte Damen und Herren,

Seit Ihrem letzten Delegiertentag haben sich viele Dinge verändert für die drei Unternehmen, denen Sie angehören: Die zweite Postreform hat tatsächlich noch in der vergangenen Legislaturperiode die parlamentarischen Hürden genommen.

Ein Stück Vergangenheit ist zum Abschluß gebracht worden, ein neues Stück Zukunft hat begonnen.

Dies gilt auch für mich ganz persönlich.

Daß ich heute hier zu Ihnen als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom spreche, ist für mich sicher viel unerwarteter gekommen, als der Wandel, der die drei ehemaligen Postunternehmen betrifft. Vor einem halben Jahr noch hätte ich nicht im Traum daran gedacht, diesem Kreis hier, vor dem ich heute spreche, anzugehören.

Als man mich darauf ansprach, ob ich Interesse hätte, die Nachfolge von Herrn Ricke anzutreten, habe ich dennoch ohne Zögern »ja« gesagt. Denn die Führung der Deutschen Telekom ist ohne Zweifel eine der größten, ja vielleicht sogar die größte Herausforderung, die in der deutschen Wirtschaft zu vergeben ist.

Als dann tatsächlich meine Berufung durch den Aufsichtsrat erfolgt ist, hat mich das - das gebe ich gerne zu - auch mit Stolz erfüllt. Denn es gab ja eine ganze Reihe von Kandidaten, die ebenfalls beste Voraussetzungen für diese Position mitgebracht hätten.

Ich freue mich darauf, gemeinsam mit allen Führungskräften die großen Herausforderungen zu meistern, die vor unserem Unternehmen liegen. Daß wir nur Erfolg haben werden, wenn wir gemeinsam an dem einen berühmten Strang ziehen, das versteht sich von selbst.

Doch geht es um mich persönlich nur am Rande. Vielmehr beschäftigt uns alle der Weg, auf dem sich die drei Nachfolgeunternehmen der Deutschen Bundespost seit Beginn dieses Jahres noch einmal mehr befinden.

So unterschiedlich die Anforderungen auch sind, denen sich Deutsche Telekom, Deutsche Post und Deutsche Postbank in ihrem jeweiligen Geschäftsfeld auch zu stellen haben: Die Herausforderung aller drei Unternehmen lautet Wettbewerb - und durch die AG-Umwandlung steht allen drei Unternehmen nun ein größerer Handlungsspielraum zur Verfügung, um sich dieser Herausforderung erfolgreich zu stellen.

Die Zukunft im Wettbewerb steht für uns alle unter einer obersten Prämisse. Sie lautet: konsequente Kundenorientierung.

Damit sage ich Ihnen natürlich nichts neues. Denn den existentiell wichtigen Schritt zu einem kunden- und marktorientierten Unternehmen haben die drei ehemaligen Postunternehmen ja bereits vollzogen.

Aber es geht hier nicht um Parolen: »Der Kunde ist König«, »Service ist Trumpf« usw. - wir müssen täglich aktiv praktizieren was wir in Broschüren und auf Plakaten propagieren.

Ebensowenig ist Kundenorientierung ein Ziel, das ein für alle mal erreicht wird. Kundenorientierung ist - um es mit einem Bild zu sagen - eine Meßlatte, die wir jeden Tag höher hängen müssen und die wir jeden Tag aufs Neue überspringen müssen.

Jeden Tag besser zu werden, uns mit dem Erreichten nie zufrieden zu geben, das muß das erstrangige Ziel unserer Arbeit sein.

Dabei müssen wir die Bedürfnisse des Kunden durch alle Wertschöpfungsstufen und Abteilungen hindurch zum leitenden Prinzip des unternehmerischen Handelns machen.

Kundenorientierung zielt also auch auf das Innenleben der Unternehmen und auf das Beziehungsgeflecht zwischen den einzelnen Bereichen.

Jeden Tag die Meßlatte ein Stück höher hängen, das heißt auch: Wir dürfen nicht lediglich das verkaufen, was wir haben,

sondern wir müssen jederzeit das liefern, was unsere Kunden brauchen.

Unsere Unternehmen müssen also ständig bestrebt sein, neue Kundenanforderungen zu erkennen und entsprechende Angebote zu entwickeln und umzusetzen.

Was heute noch gut oder gar ausgezeichnet ist, ist morgen vielleicht schon der Schnee von gestern. Und jede Idee, die uns eher in den Sinn kommt als den Wettbewerbern, jeder geniale Spielzug, verschafft uns einen Vorsprung. Das ist wie beim sportlichen Turnier.

Und da es sich nicht um ein Turnier von Eintagsfliegen handelt, brauchen wir einen langen Atem: die gute Idee muß weiter gute Ideen erzeugen, der geniale Spielzug weitere erfolgreiche Spielzüge.

Darum müssen wir lernen, besonders kreativ und flexibel zu sein. Ich betrachte diese Qualitäten - genauso wie die breite Problemlösungskompetenz - als die Basis unseres Erfolgs.

Und hier sind wir bei einem Schlüsselbegriff: Qualität. Qualität, verstanden als die dauerhafte Erfüllung der Kundenanforderungen, geht weit über den herkömmlichen Begriff der Produktqualität hinaus - ebenso wie Kundenorientierung viel mehr ist als nur freundlicher Service.

Die Erlebniswelt des Kunden wird von vielen Faktoren geprägt. Das Produkt oder die unmittelbare Dienstleistung ist nur ein Bereich.

Kundenservice, Kundenberatung, Rechnungserstellung, Beschwerdebearbeitung und so weiter nehmen den gleichen Stellenwert ein. Gerade diese sogenannten »soft-attributes« bieten die Chance, Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten.

Meine Damen und Herren,

die Angebote vieler Dienstleister werden einander immer ähnlicher und damit austauschbarer. Was unterscheidet denn eine Fluggesellschaft von der anderen? Fliegen doch alle die gleichen Routen, mit den gleichen Maschinen, zu vergleichbaren Preisen. Es ist - natürlich - die Kundenorientierung, die hier die Grundlage für die Identität und somit die Differenzierung und die Profilierung im Markt bieten kann.

Unser Denken und Handeln muß sich radikal ändern. Es kann nicht länger darum gehen, Abnehmer für Produkte und Dienstleistungen zu finden, die wir kreiert haben. Am Anfang darf nicht mehr das Produkt stehen, sondern muß der Kunde stehen. Ihm muß das angeboten werden, was er braucht und nicht, was wir ihm zur Verfügung stellen wollen.

Zudem muß Glaubwürdigkeit das Fundament unserer Kundenbeziehung werden. Ohne ethisch-moralisches Handeln ist Kundennähe nicht herzustellen. Deshalb müssen Ehrlichkeit, Offenheit und transparente Kommunikation die Grundlagen für das Verhältnis zum Kunden sein. Sagen, Tun und Wollen müssen in Übereinstimmung gebracht werden.

Worum es in unseren Bemühungen um den Kunden geht, möchte ich einmal mit einem Begriff fassen, der vielleicht etwas altmodisch klingt: Wir müssen die Achtung unseres Kunden gewinnen. Die Achtung vor unserer Kompetenz, und den Wunsch, an dieser Kompetenz zu partizipieren, davon zu profitieren.

Auf Basis dieser Achtung kann sich auch Sympathie entwickeln. Weil wir uns wie kein anderer um unsere Kunden bemühen. Und daraus wiederum erwächst unser Erfolg. »Kümmere Dich um Deine Kunden, dann wird der Markt sich um Dich kümmern« dieses Gesetz gilt heute mehr denn je.

Meine Damen und Herren,

Ich bin als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom angetreten, um eine Vision zu verwirklichen: Die Deutsche Telekom soll das kreativste, sympathischste, erfolgreichste Unternehmen des 21. Jahrhunderts werden.

Vielleicht - und das würde mich besonders freuen - werden wir um diesen Spitzenplatz mit den anderen Post-Töchtern konkurrieren.

Denn erfolgreich zu sein, ist in unserer Zeit außerordentlich wichtig. Welcher Kunde kauft schon gern ein Produkt bei einem Verlierer-Unternehmen? Kunden identifizieren sich viel lieber mit einem erfolgreichen Anbieter.

Damit wir uns nicht mißverstehen: Erfolg ist für mich kein Selbstzweck. Im Mittelpunkt unseres Geschäfts steht die Kommunikation. Unsere Aufgabe ist es, Menschen miteinander zu verbinden. Vielleicht sollte ich statt Aufgabe besser sagen: unser Auftrag. Ihn haben wir zu erfüllen - im Interesse der Menschen.

Wir wollen die Menschen, die unsere Produkte und Dienstleistungen abnehmen, zufriedenstellen. Sie sollen sich nicht nur gut, sie sollen sich bestens bedient fühlen. Sie sollen glücklich sein mit unserer Arbeit.

Und wir wollen den Menschen, die für uns arbeiten, nicht nur gute Arbeitsplätze anbieten, sondern die besten Arbeitsplätze, wo sie sich selbst einbringen und entfalten können, wo sie leistungsgerecht bezahlt und gefördert werden, wo sie stolz sein können, diesem besonderen Unternehmen und keinem anderen anzugehören.

Meine Damen und Herren,

Sie vertreten hier die drei Töchter der Post - einer Institution mit fünfhundertjähriger Tradition.

Wenn ich mir die Mutter anschaue, sage ich mir:
Welch eine große Vergangenheit!

Wenn ich mir die Töchter ansehe, sage ich mir:
Welch eine phantastische Zukunft!

Gestalten wir sie aktiv und mit Elan.

Ich wünsche Ihnen, wo immer Sie im Einzelnen Verantwortung tragen, Glück und Erfolg bei Ihrer Arbeit und diesem Delegiertentag einen guten Verlauf. ■

»Den Herausforderungen stellen!«

Festansprache des Bundesvorsitzenden Präsident Dipl.-Ing. Paul Burkhart anläßlich des Bundesdelegiertentages in Bonn am 22.05.1995

Meine sehr verehrten Damen,
meine sehr geehrten Herren,

vornehmste Aufgabe des Schlußredners dieser festlichen Veranstaltung ist es, Dank zu sagen. Ich will mich dabei an ein Zitat des seitherigen Präsidenten der Universität Hohenheim halten:

»Danken ist die Frömmigkeit des Herzens«.

Herzlichen Dank schulden wir allen, die zu uns gesprochen haben.

Ich danke für all' das, was Sie, meine Herren, uns aus Ihrer jeweiligen Sicht mit auf den Weg gegeben haben. Ich bedanke mich für Nachdenkliches ebenso wie für wohlmeinendes Verständnis und gute Wünsche. Wir können dies alles gut gebrauchen, um mit Zuversicht nach vorne schauen zu können. Der Weg mag zunehmend steinig werden.

Besonderen Dank sage ich Graf Henckel von Donnersmarck für seinen fesselnden Festvortrag.

Sie haben uns darin bestärkt, Graf Henckel, daß der Quantensprung – weg von Tradiertem, hin zu einer Management-Philosophie für die Zukunft – nur gelingen kann, wenn er von einem planvollen und wertorientierten Veränderungsmanagement unserer Unternehmen initiiert und gelenkt wird.

Leider ist die Bedeutung der Human Ressources und der Unternehmenskultur bis heute meist nur in Hochglanzbroschüren oder in der Literatur herausgestellt. Um so dankbarer sind wir Ihnen für Ihre von exzellentem Sachwissen geprägten tiefgründigen Gedanken und Überlegungen zur Veränderungsdramaturgie unserer jungen Unternehmen.

Sie haben uns auch darin bestärkt, daß parallel zur Operation oder Reparaturphase der Genesungsprozeß betrieben werden muß.

Sie haben uns Ermutigendes gesagt und Denkanstöße gegeben, die uns hilfreich sein werden, wann immer wir über Kultur, Identität und Vision in unserer Postfamilie nachdenken.

Herzlichen Dank!

Meine Damen und Herren,

ich möchte Sie jetzt einladen, - so wie in den Vorjahren -, mich bei meinen eigenen Gedanken noch ein wenig zu begleiten.

Ich will dabei keine absolut gültigen Ansichten verkünden, sondern versuchen, anzustoßen und Nachdenklichkeiten freizusetzen. Dabei versteht es sich von selbst, daß auch gesellschaftliche Fragestellungen in meine Ausführungen hineinstrahlen.

Die VHP hat sich nun einmal auch solcherlei Problemfeldern zu stellen, denn sie macht so deutlich, daß sie sich nicht als bloße Interessenvertretung versteht, sondern sich auch ihrer Verantwortung für die Allgemeinheit bewußt ist.

Die Post und ihre Kinder sind nun einmal Teil unserer Gesellschaft. Probleme, die die staatliche Gemeinschaft bewältigen muß, sind daher fast immer zugleich Herausforderungen für die Führungskräfte des Postkonzerns.

Damit komme ich zu der Frage: Was ist los mit unserem Land an der Schwelle zur Jahrtausendwende?

»Die Nachrichten aus Deutschland sind schlecht!« schrieb der römische Geschichtsschreiber Tacitus. Und heute?

Daß die Zeitläufe schlecht sind und immer schlechter werden, ist nicht nur eine alte, sondern auch eine heute viel gehörte Klage.

Wir Deutschen sind inzwischen so etwas wie Weltmeister im Jammern und Klagen geworden. Wir jammern aufs Ganze gesehen allerdings auf ziemlich hohem Niveau. Wir gedenken in diesen Wochen, daß es inzwischen 50 Jahre her ist seit dem Ende des zweiten Weltkrieges, einem totalen Zusammenbruch und einer Stunde Null, wo niemand eine Entwicklung voraussehen konnte, die inzwischen für die große Mehrzahl der Bevölkerung einen Wohlstand brachte, wie ihn unsere Großeltern nicht einmal zu erträumen vermochten.

Wir leben seit 50 Jahren, also seit einem halben Jahrhundert, länger als jemals zuvor in unserer ganzen Geschichte, in Frieden und Freiheit.

Damit verkenne ich keineswegs die Probleme und Herausforderungen, vor denen wir heute stehen. Unsere Zeit ist die Zeit eines gewaltigen Umbruchs auf praktisch allen Gebieten des Lebens - nicht nur im Bereich unserer alten Post. Das verunsichert sehr viele Menschen, hat Hoffnungen wie Angst zur Folge. Durch die Wende von 1989 hat dieser Umbruch nochmals eine ganz neue Dimension und Dramatik angenommen.

Zwar fehlt es nicht an positiven Zeichen, die Anlaß zur Hoffnung geben können. Indessen führte der Zusammenbruch bisheriger Ordnungen zu einem bedrohlichen Neuaufkommen eines längst überwunden geglaubten Nationalismus. Die Folge sind viele schlimme Kriege, über 40 waren es im vergangenen Jahr, sogar unmittelbar vor unserer Haustüre und mitten in Europa, in Bosnien. Die Welt - auch wir selbst - schauen ohnmächtig zu.

Auch in unserem eigenen Land sind die Probleme angewachsen. Auch wenn es den Aussagen der Fachleute zufolge wirtschaftlich wieder aufwärts geht, so bleibt doch ein relativ hoher Sockel der Arbeitslosigkeit. Dies stellt nicht nur ein wirtschaftliches, sondern vor allem ein menschliches Problem dar.

Zu den sozialen Nöten kommt schließlich die Einsicht in die Begrenztheit unserer Ressourcen. Wir merken, daß wir uns nicht mehr alles leisten können.

Grundsätzlicher formuliert: Wir haben das Ende der großen Zukunftsutopien erlebt, sowohl des revolutionär marxistischen wie des evolutionären westlichen Fortschrittglaubens. Wir wissen inzwischen um die Dialektik des Fortschritts und um den Preis, den wir dafür zahlen müssen. Wir müssen uns bescheiden.

Mit alledem will ich keineswegs in die eingangs kritisierten Klagechöre einstimmen. Apokalyptische Weltuntergangsstimmung liegt mir ohnehin nicht. Die Situation ist für mich vielmehr eine Herausforderung für alle gesellschaftlichen Gruppierungen, also auch für die Führungskräfte der großen Postfamilie.

Den Königsweg kennt niemand. Augenmaß, Solidarität, ehrenamtliches Engagement für Gemeinschaftsaufgaben und Kompromißbereitschaft weisen aber sicherlich in die richtige Richtung.

Wir erinnern uns der Weisheit des alten Xenophanes

»Nicht vom Beginn an enthüllen die Götter dem Sterblichen alles, aber im Laufe der Zeit finden wir, suchend, das Bess're.«

Ich rufe alle Mitglieder unserer Vereinigung auf, sich der eben aufgezeigten Herausforderung zu stellen und dem Trend zur Entsolidarisierung und Gleichgültigkeit in unserer Gesellschaft entgegenzuwirken.

Uns allen wünsche ich Klarheit über die Rolle, die uns - jedem an seinem Platz - in unserem Gemeinwesen zugewiesen ist.

Ehrenamtliches Engagement hat im übrigen auch einen äußerst realen Bezug zu unserer Vereinigung.

Schon die Griechen hatten den Menschen definiert als ein »zoon politicon«, als ein auf Gemeinschaft angelegtes und nur in Gemeinschaft überlebensfähiges Wesen.

Auch die Gründer der VHP hatten mit sicherem Blick für die Realitäten erkannt, daß die kleine Gruppe von Führungskräften der Post den festen Zusammenschluß zur Durchsetzung ihrer berufspolitischen Interessen zwingend benötigt. In großartiger Solidarität schufen sie die Basis für das heute ganz selbstverständliche Zusammenstehen.

Perspektiven

Damit komme ich auf aktuelle Fragestellungen und Perspektiven unseres Berufsstandes zu sprechen.

Ich will mich bemühen, die Konturen einiger Probleme und den Gesamtzusammenhang in gebotener Kürze, das heißt möglichst scharf zu zeichnen, also keine rosige Zukunft aufzuzeigen, sondern Schwachstellen und Risiken herauszuarbeiten, ohne andererseits in den Fehler zu verfallen, uns vor der Zukunft das Fürchten zu lehren.

Schließlich ist Zukunft ja nicht einfach das, was kommt, Zukunft ist auch das, was wir gestalten.

»Den Herausforderungen stellen!«

Festansprache des Bundesvorsitzenden Präsident Dipl.-Ing. Paul Burkhard anläßlich des Bundesdelegiertentages in Bonn am 22.05.1995

Dabei bin ich qua Herkunft hoffentlich auch in diesem Jahr über den Verdacht erhaben, Fest und Anlaß mit kritischen Bemerkungen zu kompromittieren.

Ich komme zur Sache:
Wir blicken in ein durchschrittenes Tal. Am Hang stehen Warnschilder, auf denen zu lesen ist:
Operation gelungen. Vorsicht, Wunden noch nicht verheilt.

Es ist ein Tal mit langen Schatten. Es ist der tiefe Einschnitt in die jahrhundertalte Tradition unserer Post.

Es ist das Tal der Unternehmensberater und Organisatoren.

Privatisierung, Spartenorganisation und Divisionalisierung haben ihre Schlagschatten in das unruhige Szenario der Talsohle geworfen, aus der unsere jungen Unternehmen aufgebrochen sind, um zu neuen Gipfeln des Erfolgs zu gelangen.

Erst in diesem schattigen Tal wurde das Selbstverständliche deutlich:

Hohe Berge werfen lange Schatten.

Und wer von den Bergen des Erfolgs kommt, wer revidiert und reorganisiert, was gestern noch unentbehrlich, unverrückbar und unerläßlich schien, der muß sich ebenfalls auf ein schattiges Gelände einstellen.

Was die Schatten so lang macht, das ist die Länge der nunmehr zu Ende gegangenen Schönwetterphase und die Geschwindigkeit der totalen und entschlossenen Veränderung.

Lange, vielleicht zu lange schien es, als liefe alles von allein, Monopole bewahrten uns vor großen Unwettern.

Dann aber wurde fast über Nacht unsere Post wirkungsvoll und kompromißlos von der Vergangenheit abgekoppelt. Der Wandel fuhr wie ein Sturm mit heftigen Turbulenzen in unsere erprobten Konzepte von Verwaltung und Unternehmenskultur.

»Alles neu« steht jetzt für »überleben«, für »besser und stärker«, für »aggressiver« und für »Wettbewerbsrealität«.

Wir erinnern uns:

In realistischer Einschätzung der Entwicklung begleitete die VHP das Reformwerk der Postreform bei aller Radikalität der Veränderungen mit kritischer Sympathie und kreativen Beiträgen - getreu dem chinesischen Sprichwort:
»Herr der Vergangenheit ist, wer sich erinnern kann,
Herr der Zukunft ist, wer sich wandeln kann.«

Die höheren Führungskräfte der Post und ihrer jungen Aktiengesellschaften haben akzeptiert, daß der Furor der Veränderung mit Allgewalt die wohlvertrauten Strukturen unserer Post durcheinander wirbelte, daß heilige Kühe auf der Strecke blieben.

Gewiß, der Sturz aus der Schönwetterphase monopolistischer Strukturen in die Wettbewerbsrealität, in das Tal langer Schatten, ist hart.

Aber da ist auch das große Aufatmen, endlich aus den theoretischen Kapiteln von Leistung, Anreiz und Motivation in die Praxis entlassen zu sein.

Endlich gibt es sie wirklich, die großen Herausforderungen, und nicht per Zufall, sondern via Leistung sollen fortan die Ränge verteilt und die Chancen für morgen zugeordnet werden.

Dennoch, der Glanz der neuen Ära läßt die langen Schatten, von denen ich eben sprach, nicht völlig verblassen.

Und wer von langen Schatten spricht, der denkt auch an die wahre Flut von Konzepten zur Gestaltung von Unternehmensstrukturen und -kulturen, zur Effizienzerhöhung und Verbesserung der Wettbewerbsvorteile. Neuer Managementfachjargon und Beraterterminologien kommen in sich ständig erneuernden Wellen:

Down-Sizing, De-Layering, Human Ressources, Forecasts, Global Players, Corporate Culture, Dynamisierung, Flexibilisierung, Total Quality, Coaching, News on Demand und vieles andere mehr.

Vielen dieser Konzepte haftet ein gewisser Ausschließlichkeitsanspruch an.

Sie erinnern oft an Patentrezepte, bei denen im Falle des Nichtfunktionierens das Problem in erster Linie beim - unverständigen - Anwender liegt.

Lean-Management

In die Liste solcher moderner Terminologien gehört als Epochenideal des schlanken Organismus das Lean-Management.

Schlanke Leute sind schneller, schlanke Unternehmen auch.
Lean ist natürlich auch die Gewinnsteigerungsformel unserer Post und ihrer Töchter. Viele schlanke, flexible Einheiten mit eigenen Know-how- und Informationskreisläufen, integriert in den großen Blutkreislauf der Aktiengesellschaften, sollen die Posttöchter fit machen. Schnellboote sind nun einmal beweglicher als Riesentanker.

Die Lean-Kultur - so darf der Wohlmeinende also folgern - ist das Gebot der Stunde für unsere Post im Wandel.

Es wäre indessen falsch zu glauben, der Weg in die schlanke Zukunft sei frei von Fallgruben. Und wer diese schwierige Wegstrecke etwas genauer beschaut, erfährt doch ein wenig Dämpfung seiner Aufbruchstimmung. Dafür gibt es leider gute Gründe, ich will 4 Gründe nennen:

Erstens

Das Lean-Programm muß allen Einheiten im Unternehmen gelten, auch für die Konzernzentralen. Die Entwicklungen, die wir zur Zeit erfahren, sind leider nicht dazu angetan, unsere Generaldirektionen von ihrer Übergewichtigkeit zu befreien. Ich halte es deshalb für dringend geboten, daß sich auch die Konzernleitungen auf die Trimmstrecke für eine schlankere Zukunft begeben und Ballast abwerfen durch konsequentes Delegieren in die Region.

Zweitens

Entscheidungen fallen keinesfalls nur in der Unternehmensspitze. Ihr Rüstzeug holen sich die Entscheider jedenfalls im Feld und an der Front, wo andere stehen und den Pulsschlag des Marktes fühlen.

Wer von den Zinnen einer Burg hinabschaut, hat allenfalls einen guten Überblick über die Truppenbewegungen im Gelände. Er erkennt auch den herannahenden Wettbewerber eher als die im Gelände ausgeschwärmten eigenen Leute: Was ihm aber fehlt, ist das Wissen im Detail: Wer den Kunden und Wettbewerbern auf den Scheitel blickt, hat noch nicht den Blick hinter ihre Stirn getan. Genau dieses Wissen haben aber seine wettbewerber- und kundennahen Mitarbeiter draußen an der Front.....schreibt die Unternehmensberaterin Gertrud Höhler.

Man kann es auch so formulieren:

Die Zentrale steht auf den Schultern ihrer Außenorganisation - nicht umgekehrt. Buchstäblich sichert die Außenorganisation den Boden unter den Füßen der Zentrale, weil sie, die Außenorganisation, wirklichen Boden, nämlich den Boden des Marktes, unter ihren Füßen hat.

Wer solcherlei Überlegungen ernst nimmt, wird auch zu einem neuen Verständnis der Reorganisation von Post und Telekom kommen müssen. Nicht die kompromißlose Durchsetzung organisatorischer Grundsätze und Theorien, sondern die Kombination von Bewährtem und Neuem bringt bekanntlich den Erfolg.

Es gibt genügend Beispiele dafür, daß Unternehmen die aktuelle Botschaft des »Lean Management« zum radikalen Abbau von Strukturen nutzten und nur wenig später überstürzt gekappte Ressourcen wieder zurück wünschten.

Ich will es auf den Punkt bringen:
Die permanente Diskussion über die Kompetenz der Direktionen Post und Telekom hält in Atem und ist gefährlich.

Um nicht mißverstanden zu werden:

Ich akzeptiere, daß unsere althergebrachten Hierarchiegebäude sich verändern mußten; Macht und Status innerhalb der Unternehmenshierarchie sind für mich nachrangige Themen.

Aber ich wünsche mir, daß Reorganisatoren und Berater doch endlich und konsequent die Führungsregel »eins« von Norman Schwarzkopf beachten:

»Repariere nur, was kaputt ist, nicht was funktioniert«.

Ich sehe in unseren Direktionen bewährte und unverzichtbare Elemente erfolgsorientierter Unternehmen.

Die Direktionen haben nun einmal auf breiter Basis die Kenntnis der regionalen Märkte und Parameter.

Und sie sind in ihrer Region grundsätzlich dem Markt näher als die Zentrale. Bonn tut gut daran, sich diesen »Mitarbeitervorsprung« in Richtung auf den Kunden allzeit bewußt zu machen und ihn auch zu nutzen. Dann entgeht unser Topmanagement auch der Gefahr, sich auf dem virtuellen Boden seiner Metaebene dahinzubewegen.

Drittens

Unternehmen, die sich auf das neue Terrain schlanker Strukturen bereits vorgewagt haben, berichten, daß solcherlei Veränderungsprozesse lange Schatten werfen, daß die Temperaturen in den Beschäftigungsverhältnissen fallen, daß Wärme und Familiarität sich verflüchtigen, daß Motivation gefährdet und Angst erzeugt werden.

Wer - wie unsere Posttöchter - in die schlanke Zukunft aufbricht, tut deshalb gut daran, im Dämmerlicht der langen Schatten auf solcherlei Fallgruben zu achten und aus den Erfahrungen anderer zu lernen. Er muß dafür sorgen, daß das Lean-Zeitalter nicht auf dem Papier, sondern in den Köpfen seiner Mitarbeiter beginnt.
Daß es dabei allein mit Gipfelbotschaften und Führungsnetzwerken nicht vorwärtsgeht, demonstrieren Erfolgsmanager von Großkonzernen, die sich zuallererst derjenigen versicherten, auf deren Begeisterung sie letztendlich angewiesen sind:
nämlich die gesamte Führungscrew!

Ein Blick in die unternehmerische Welt lehrt:
Spitzenmanager brauchen Verbündete in allen Ebenen ihrer Führungsmannschaft, und Führungskräfte werden augenblicklich zu Verbündeten eines Vorstandes, wenn dessen Credo lautet: »Neue Erfolgsformeln werden gemeinsam gesucht«.

Die vorhin schon einmal zitierte Professorin Gertrud Höhler spricht gar von der Erfolgstugend einer »Verschwörerlust« zwischen Unternehmensleitung und gesamter Führungs-Crew.

Um ja nicht mißverstanden zu werden:

Unsere Post und Telekom dürfen auf ihre hochqualifizierte Führungsmannschaft setzen. Die Führungskräfte dürfen deshalb aber auch erwarten, daß die Unternehmen anerkennen, was sie an ihrer Führungs-Crew haben. Hier aber beklage ich Nachholbedarf.

Nahezu die gesamte Führungsmannschaft der Niederlassungen und Direktionen ist von den sich derzeit vollziehenden Veränderungen betroffen. Spartenbildung und Divisionalisierung haben zu einer Revolution in den Führungsetagen geführt. Führungspositionen sind oder werden zu hauf entfallen. Assessment-Center zur Feststellung des Potentials von Führungskräften haben Hochkonjunktur und erwiesen sich als mit mancherlei Konfliktmöglichkeit belastete Crash- und Stress-Prozeduren.

Die betroffenen Führungskräfte blieben indessen weitgehend außen vor. Ein konkreter und adäquater Ausgleich des Freistellungspotentials durch neue Perspektiven und Kompetenzen ist in der Regel nicht in Sicht.

In einer Zeit, da alle Mann mit voller Motivation an Deck müssen, sind solcherlei Defizite auf der mental-kulturellen Ebene mit Gewißheit schädlich für die gewünschten Veränderungen.

Auch Verlierer dürfen erwarten, daß für sie Ziele, Perspektiven und Visionen gesucht und entworfen werden. Das Licht am Ende des Tunnels muß zumindest erkennbar sein.

Schließlich stehen wir alle - Mitarbeiter wie Führungskräfte bis hin zur Konzernleitung - in einer gemeinsamen ethischen Verantwortung, die ihre letzte Bestimmung im rechten Verhältnis zum Menschen und zur Würde jedes einzelnen findet. Und, um mit Albert Schweizer zu sprechen, »wo das Bewußtsein schwindet, daß jeder Mensch uns als Mensch etwas angeht, kommen Kultur und Ethik ins Wanken.«

Viertens

Wer aus dem Tal der langen Schatten zu neuen Gipfeln des Erfolgs aufbrechen soll, der sucht Echos für seine Gefühle und Gedanken, für seine Bedürfnisse und

Erwartungen, der wünscht sich ein Netzwerk von Signalen und Informationen, das ihn seines eigenen Wertes versichert, der benötigt stimmige klimatische Bedingungen.

Damit deutet sich an, daß auch der Unternehmenserfolg auf das Klima angewiesen ist und etwas mit der Unternehmenskultur zu tun hat.

»Management-by«-Theorien und »Zehn Regeln, wie man ein Unternehmen zu führen hat«, reichen nicht. Es wird in Zukunft auch noch weniger als bisher ausreichen, auf immer raffiniertere Weise Kästchen und Organisations-Schemata zu zeichnen.

Was wir hingegen brauchen, ist eine Unternehmenskultur, die jeden einzelnen stimuliert, die die traditionellen Stärken der alten Post erneuert und damit Exzellenz und Fortschrittlichkeit als kennzeichnende neue Konzernmerkmale festschreibt.

Wir brauchen Mitarbeiter, die zu einer Leistung motiviert sind, die man in der Regel nachhaltig nur erbringt, wenn es einen freut!

Ein Musiker der Berliner Philharmoniker hat einmal erklärt, warum Herbert von Karajan mit dem Orchester so unvergleichliche Erfolge erringen konnte: weil er in jedem Einzelnen Fähigkeiten sich entfalten ließ, deren Ausmaß die Betroffenen selbst nie für möglich gehalten hätten.

Man kann es auch so sagen:

Teams leben von Führungspersönlichkeiten und sind niemals Selbstgänger.
Daraus folgere ich:

Wer in den Markt von morgen aufbricht, braucht Führungskräfte mit beispielhafter Überzeugung, die richtige und erfolgreiche Antworten auf die andrängenden Herausforderungen finden können.

Damit komme ich auf die Achillesferse des Personalmanagements unserer Postunternehmen zu sprechen.

Ressource »Führungskräfte«

Die Ressource »Führungskräfte« ist zum einen für den Erfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Zum anderen bedarf sie besonders sorgfältiger Pflege.

Und genau da ist Anlaß zu Besorgnis gegeben. Da ist immer wieder die Tendenz zu verspüren, eine Führungs-Crew zu rekrutieren, deren Weltbild nicht im eigenen Konzern geprägt wurde.
Gewiß, Blutauffrischung in der Führungsriege mag mitunter heilsam sein, aber man hüte sich davor, das Kind mit dem Bade auszuschütten.

In großen Unternehmen wird bekanntlich viel Wert darauf gelegt, daß die qualifizierten Positionen grundsätzlich aus den eigenen Reihen besetzt werden, daß auch die Top-Manager möglichst aus der eigenen Führungsmannschaft hervorgehen.

Dies hat den Vorteil, daß sich die Kontinuität der Nachfolge in den einzelnen Funktionen leichter vollzieht. Die Führungs-Nachwuchs-Kräfte wachsen auf diese Weise nach und nach sowohl in die jeweiligen Aufgaben als auch in die damit verbundene Verantwortung hinein. Sie erhalten von Anfang an den »Stallgeruch«, werden in der Unternehmenskultur groß und entwickeln zugleich Loyalität. Schließlich bedeutet es für Nachwuchsführungskräfte eine entscheidende Motivation, zu wissen, daß ihnen von außen so schnell niemand vor die Nase gesetzt wird. Nicht zuletzt wird durch dieses Prinzip verhindert, daß gerade die würdigsten Anwärter für Spitzenpositionen vorzeitig abwandern oder lustlos werden, weil ihnen die Spielregeln des Aufstiegs zur Spitze zu diffus erscheinen.

Um auch hier nicht mißverstanden zu werden: Ich wende mich nicht gegen den Grundsatz, daß stets die beste Lösung gefunden werden muß, daß im Einzelfall auch High-Potentials von außen berufen werden.

Wohl aber erwarte ich, daß Vorstände und Aufsichtsräte zuerst prüfen, ob sie ihre Führungsprobleme auch intern lösen können, ehe sie Talente von draußen verpflichten.

Reform des öffentlichen Dienstes

Damit will ich es bewenden lassen und mich einem letzten Themenfeld zuwenden.

Die VHP ist ja auch Interessenvertretung der höheren Führungskräfte im Bundesministerium für Post und Telekommunikation und in seinen ihm nachgeordneten Behörden.

Ich sehe es deshalb als meinen Auftrag an, auch auf die Situation des öffentlichen Dienstes einzugehen, aber nicht im Sinne einer Vereinsbuchhaltung, sondern eher wohl im Beschrieb der Großwetterlage.

Der »schlanke Staat« ist wahrscheinlich die schwerste Aufgabe, die sich die Politik für die kommenden Jahre gestellt hat.

Die wesentlichen Ziele der sicherlich unumgänglichen Reformen sind
- eine größere Durchlässigkeit,
- eine stärke Leistungsorientierung, und
- eine Begrenzung der künftigen Versorgungslasten.

Die notwendige Diskussion über die Reform des öffentlichen Dienstes darf allerdings nicht dazu führen, daß eine ganze Berufsgruppe diffamiert und zu Unrecht an den Pranger gestellt wird. Die Angehörigen des öffentlichen Dienstes haben schließlich gerade jüngst - im Zusammenhang mit der Wiedervereinigung - eine großartige Bewährungsprobe bestanden. Dort hat sich deutlich gezeigt, daß Beamte sehr wohl in der Lage sind, überaus schwierige Probleme mit Phantasie, Können und Leistungsbereitschaft in den Griff zu bekommen.

Die Angehörigen des öffentlichen Dienstes dürfen in der aktuellen Reformdiskussion schon gar nicht den Eindruck bekommen, hier sei ein Abbruchunternehmen am Werk, ohne gegenseitige Abstimmung der einzelnen Handwerker und ohne Rücksicht auf den notwendigen Um- und Weiterbau des Gebäudes »öffentlicher Dienst«.

Die einzelnen Reformmaßnahmen müssen vielmehr in ein Gesamtkonzept eingebettet sein.

Wie könnte ein solches Konzept aussehen?

In einer ersten Stufe könnten zum Beispiel Verbesserungen bei Verwaltungsabläufen stehen durch organisatorische Veränderungen im Rahmen bestehender Strukturen. Vereinfachung von Richtlinien und Einführung von Projektmanagement sind dafür Beispiele.

In einer zweiten Stufe könnte es vor allem um neue Organisationsstrukturen gehen. Dies würde gelten für eine konsequente Neuverteilung der Aufgaben im Behördenaufbau mit dem Ziel der Delegation nach unten ebenso wie für die Einführung von Leistungsanreizen in der Bezahlung.

In einer dritten Stufe könnten schließlich grundlegende Strukturreformen eingeleitet werden, für die eine gewisse Vorbereitungszeit von Nöten ist.

Ein Grundsatz darf indessen niemals vergessen werden:
Beamte sind weder die Prügelknaben der Nation, noch die Manövriermasse in Zeiten des Sparzwanges.

Ich komme zum Schluß.

Unsere jahrhundertealte Posttradition hat eine tiefe Zäsur erfahren. Seit Beginn dieses Jahres gibt es keine Deutsche Bundespost mehr. Gerne zitiere ich hier Jean Jaurès, den der Humanität verpflichteten französischen Philosophen und Politiker, dem die Aussage zugeschrieben wird: »Tradition heißt nicht, Asche zu bewahren, sondern eine Flamme am Brennen zu halten«. - ein Zitat, das auch Leitidee für unsere VHP sein könnte.

Wir stehen zwar inmitten eines schwierigen, manchmal auch schmerzhaften Anpassungsprozesses. Für Pessimismus gibt es dennoch keinen Grund, wenn wir auch fortan unsere Tugenden pflegen wie Vertrauen untereinander und Geschlossenheit nach außen, wenn wir gemeinsam den Blick nach vorne richten und den Herausforderungen der Zukunft ins Auge sehen.

Dann wird auch die Fackel des Engagements und des Idealismus auf unserem steiniger gewordenen Berufsweg nicht verglühen.

Wir haben uns allerdings damit abzufinden, daß berufspolitisches Wirken nicht einfacher geworden ist.

Man wünscht sich deshalb auch schon mal, sich in jene indische Gottheit mit den vielen Armen und Händen verwandeln zu können. Zwei Hände reichen nun einmal

nicht mehr aus, um die unüberschaubare Flut von Berichten, Vorlagen, Beschlüssen, Aktionen und Reaktionen auch nur einigermaßen in den Griff zu bekommen.

Auf Heraklit wird der bekannte Satz zurückgeführt:

Panta rei - alles fließt

Was aber fließt, läßt sich auch eindämmen. Und Dämme bauen war immer Gemeinschaftsarbeit.

Damit komme ich noch einmal auf das ehrenamtliche Engagement in unserer Gesellschaft zurück. Es hat - eine schon seit längerem zu beobachtende Entwicklung - seine Selbstverständlichkeit verloren. In Politik und Kirchen macht man sich Gedanken darüber.

Um so nötiger ist es, daß sich unsere VHP allzeit bewußt macht, aus welchen Quellen sie ihr Handeln speist.

An alle Angehörigen unserer Vereinigung appelliere ich eindringlich, durch offenen, qualifizierten Dialog und gemeinsames Ringen um Standpunkte, aber auch um Grundfragen und Orientierungen in Beruf und Gesellschaft immer wieder neue Konsense und Gemeinsamkeiten zu suchen und divergierende Interessen auszugleichen.
Wir wissen: »Wo Trägheit wohnt, senkt sich das Gebälk; wo die Hände lässig sind, tropft es ins Haus.«, siehe Prediger , Kap. 10, Vers 18.

Ich bin fest davon überzeugt, daß sich unsere VHP auch im 42. Jahr ihres Bestehens als jung, zukunftsoffen und wandlungsfähig erweist.

Zu guter Letzt werfe ich den Blick noch einmal auf unsere Unternehmen. Der Prozeß des Wandels macht auch nicht vor Vorstandsetagen halt.

Den Leistungswillen eines großen Potentials leistungsfähiger Führungskräfte zu erhalten, verlangt, daß auch die Unternehmensführungen sich als integraler Bestandteil der gegenwärtigen Veränderungsprozesse verstehen.

In einer Zeit, in der Monopolverlust und Rationalisierungszwang im Unternehmensbereich strengste Disziplin und höchste Anstrengung erfordern, gerät allzu leicht die Freiheit des Herzens in Gefahr.

Die Freiheit des Herzens zu wahren, das sollte indessen für unsere Unternehmen auch zur Spur zu gehören, die in die Zukunft weist. Ich habe mich bemüht, einige Denkanstöße zu geben. Es wäre schon ein Teilerfolg dieses Nachmittags, wenn sich durch meine Gedanken ein klein wenig heilsame Unruhe bereitmachen würde.

Ich bin nun am Ende meiner Gedanken angekommen und bedanke mich für Ihre Begleitung.

Zum guten Ende bitte ich noch einmal um Aufmerksamkeit für die Künstler der Klassischen Philharmonie Telekom Bonn. Lassen Sie sich gefangen nehmen vom Zauber der Melodien des Streichquartetts Opus 18, Nr. 3 von Ludwig van Beethoven.

Der dann folgende Empfang bietet uns allen die Chance zum Dialog, zum Gedankenaustausch, zum Gespräch. Seien Sie alle herzlich eingeladen!

Ich danke Ihnen. ■

Impressionen vom Begrüßungsabend

Der Begrüßungsabend des Bundesdelegiertentages fand in der Burg Linz mit einem zünftigen Kurfürsten-Mahl statt. Die mittelalterliche Atmosphäre und das »ritterliche« Ambiente ließen den Abend zu einem wahren Erlebnis werden. Ob Vorstand oder junger Kollege – gut »beschürzt« ließ es sich vortrefflich speisen.

Die VHP im Geschäftsjahr 1994/1995

Rechenschaftsbericht des Bundesvorsitzenden Dipl.-Ing. Paul Burkhart

Meine sehr geehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

Das vergangene Geschäftsjahr 1994/1995 des Bundesvorstandes der VHP war geprägt durch die Verabschiedung der lange diskutierten Postreform II.
Diese neue Rechtslage löste eine große Zahl von Aktivitäten im Rahmen unserer Verbandsarbeit aus, auf die ich im folgenden näher eingehen werde.

Der Berichtszeitraum vom letzten Delegiertentag vom Mai 1994 in Berlin bis heute, war weiter geprägt durch eine außerordentliche Terminvielfalt, wie wir sie bislang noch nicht gekannt haben.

Das vergangene Geschäftsjahr des Bundesvorstandes war ferner geprägt durch zahlreiche konstruktive Gespräche bei den Vorständen und Geschäftsbereichsleitern unserer drei Unternehmen und bei unseren Unternehmenstöchtern sowie durch viele anregende Gespräche im Bundesministerium für Post und Telekommunikation.

Zunächst aber darf ich Sie bitten, sich zu Ehren unserer verstorbenen Kolleginnen und Kollegen von Ihren Plätzen zu erheben.
In unser Gedenken schließen wir all jene ein, denen wir freundschaftlich kollegial verbunden waren, und auch jene, denen persönlich zu begegnen wir alle nicht die Ehre hatten.

Nachdem Sie wieder Platz genommen haben, erstatte ich Ihnen nun den **Rechenschaftsbericht.**

Der Bundesvorstand der VHP hat im vergangenen Geschäftsjahr insgesamt 5 mal getagt, nämlich am 22. Juli 1994 in Stuttgart, am 30. September 1994 in Köln, am 16. Dezember 1994 in Stuttgart, am 27. Januar 1995 in Dortmund und am 28. April 1995 in Stuttgart.
Die letzte Sitzung des Bundesvorstandes fand traditionsgemäß unmittelbar vor dem Delegiertentag, diesmal am Sonntag, den 21. Mai 1995 hier in Bad Honnef statt.
Zweimal im letzten Geschäftsjahr hat der Beirat unserer Vereinigung getagt.
Zu der Beiratssitzung vom 30.09. bis 1.10. 1994 in Köln konnten wir Herrn Rechtsanwalt Dr. Janert, Hauptgeschäftsführer des Verbandes Angestellter Führungskräfte (VAF), für einen sehr interessanten Vortrag über die Problematik der leitenden Angestellten gewinnen. Er gab uns wertvolle rechtliche und taktische Hinweise für die Vorbereitung der geplanten Sprecherausschußwahlen.

Vom 6. bis 8. Januar 1995 hat sich ein kleiner Kreis aus Mitgliedern des Bundesvorstandes in Bad Mergentheim zur Strategiekommission »Mergentheim III« zusammengefunden und sehr konstruktiv das weitere Vorgehen in Sachen »leitende Angestellte- Sprecherausschuß-Aufsichtsratswahlen« diskutiert und strategisch analysiert.

Anläßlich der zweiten Beiratssitzung, die am 27. und 28. Januar 1995 in Dortmund stattgefunden hat, hielt Herr Drews von der Fa. Siemens einen praxisnahen, informativen und anregenden Vortrag.

Er informierte die anwesenden Beiräte und Mitglieder des Bundesvorstandes über die gesetzlichen Regelungen des Sprecherausschußgesetzes und über die Vorgehensweise bei der Fa. Siemens in Sachen Sprecherausschüsse.

Ich komme jetzt auf unsere Aufgabenschwerpunkte zu sprechen.

Postreform II

Liebe Kolleginnen und Kollegen, wie Sie wissen, hat der Deutsche Bundestag am 29.06.1994 eine Änderung des Grundgesetzes sowie ein umfangreiches Artikelgesetz (Gesetz zur Neuordnung des Postwesens und der Telekommunikation) mit der erforderlichen Zwei-Drittel-Mehrheit beschlossen. Dieses Gesetzespaket sieht die Umwandlung der bislang staatlichen Postunternehmen DBP Telekom, DBP Postbank und DBP Postdienst in die private Rechtsform der Aktiengesellschaft zum 1.1.1995 vor.

Der Bundesrat hat dem Gesetzespaket zur sogenannten Postreform II am 8.7.1994 seine Zustimmung erteilt.

Das Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes ist einen Tag nach der im Bundesgesetzblatt erfolgten Verkündung in Kraft getreten.

Das Postneuordnungsgesetz trat am 1.1.1995 in Kraft.

Mit Genugtuung erwähne ich, daß die VHP als Anhörungsverband vom Bundestags-Ausschuß für Post und Telekommunikation, gemeinsam mit dem Rechtsausschuß des Deutschen Bundestages, gebeten wurde, unsere verbandspolitische Stellungnahme abzugeben.
Am Montag, den 7. März 1994 nahmen Vertreter unserer Vereinigung an dem öffentlichen Hearing im Bundeshaus in Bonn auch tatsächlich teil.

Wie sie sicher alle wissen, haben wir diese verbandspolitische Darstellung zur Postreform II auch in unserer VHP-Zeitschrift publiziert.

Leitende Angestellte/Unterschriftenaktion

Mit Schreiben des Bundesvorstandes vom 19. und 22.9.1994 haben wir unsere große Unterschriftenaktion hinsichtlich einer Vertretung der leitenden Angestellten in den Gründungs-Aufsichtsräten eingeläutet.

Jeweils alle leitenden Angestellten unserer drei Unternehmen Postdienst, Telekom und Postbank waren von uns aufgerufen worden, sich durch Abgabe ihrer Unterschrift für den jeweiligen Kandidaten auszusprechen.

Für das Unternehmen DBP Postdienst kandidierte Herr Freis, Herr Herzog für das Unternehmen Postbank, und für das Unternehmen Telekom ging ich ins Rennen.
Nach Abschluß unserer Unterschriftenaktion stimmten

350 leitende Angestellte des Postdienstes für Herrn Freis,
48 leitende Angestellte der Postbank für Herrn Herzog,
962 leitende Angestellte der Telekom gaben ihre Unterschrift für mich ab.

Wir vom Bundesvorstand danken Ihnen allen für die tatkräftige Unterstützung bei der Vorbereitung und der Durchführung unserer Unterschriftenaktion. Ich finde, das war eine tolle Leistung!
Hiermit haben wir zum Ausdruck gebracht, daß wir wirklich eine ganz schlagkräftige und tüchtige Vereinigung sind!

Anfang Dezember 1994 haben die jeweiligen Gruppen der leitenden Angestellten unserer drei Unternehmen von ihrem Recht gemäß § 104 Aktiengesetz Gebrauch gemacht, einen Antrag an das zuständige Registergericht Bonn auf gerichtliche Ersatzbestellung der Arbeitnehmervertreter für den jeweiligen Aufsichtsrat zu stellen.

Hierzu waren jeweils 1/10 der wahlberechtigten leitenden Angestellten antragsberechtigt. Durch die bereits erwähnte Unterschriftenaktion wurde diese Mindestzahl allerdings gewaltig und beeindruckend überschritten.

Mit Inkrafttreten der Postreform II, hat das Registergericht Bonn unsere drei Kandidaten in die Gründungsaufsichtsräte der Deutschen Telekom AG, der Deutschen Post AG und der Deutschen Postbank AG bestellt.

Es bleibt noch anzumerken, daß wir mit unseren Vorständen eine Vielzahl von Gesprächen führten, um auf die Definition des Kreises der »Leitenden« Einfluß zu nehmen.

Angestelltenverträge

Als besondere Dienstleistung unseres Verbandes haben wir alle designierten Niederlassungsleiter/innen sowie alle Abteilungsleiter/innen der Direktionen bei der Deutschen Post AG und alle Niederlassungsleiter bei der Deutschen Telekom AG angeschrieben und ihnen zu ihrer Benennung gratuliert.

Als weiteren Service haben wir eine Checkliste mit rechtlichen Informationen, was bei der Unterzeichnung der AT-Angestelltenverträge zu berücksichtigen ist, beigefügt.

In diesem Zusammenhang haben wir auch nochmals auf unsere hervorragende Kooperation mit dem VAF hingewiesen, bei dem rechtliche Beratung in Anspruch genommen werden kann.

Personelle Aspekte bei der Deutschen Telekom

Vortrag von Vorstandsmitglied Frerich Görts anläßlich des Bundesdelegiertentages in Bonn am 24.05.1995

Sprecherausschüsse

Bei der Deutschen Telekom AG fand auf unser Betreiben am 7. April 1995 eine Versammlung Leitender Angestellter in unserer FüAK in Bad Honnef statt. Ziel und Ergebnis war die Berufung eines Wahlvorstandes für die Wahl des Unternehmenssprecherausschusses.
Vier Mitglieder des 7-köpfigen Wahlausschusses sind Angehörige unserer Vereinigung.

Bei der Deutschen Post AG soll ebenfalls ein Sprecherausschuß gewählt werden. Wir betreiben diese Wahl, um die Chance der Einflußnahme auf das Unternehmen wahrzunehmen.
Die Vorbereitungen hierzu haben bereits begonnen.

Auch bei der Deutschen Postbank AG haben wir die Vorbereitungen zur Wahl eines Unternehmenssprecherausschusses getroffen.

Der Countdown läuft!

Wahlen zum Aufsichtsrat

Bis August 1996 muß die erste Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten abgewickelt sein. (§ 22 Abs. 2 der Satzungen, Anhang zu § 11 Abs. 2 PostUmwG).
Wir als VHP sind aufgerufen, uns auf diesen Termin einzustellen, unsere Strategie zu entwickeln und mit voller Hingabe für unsere Kandidaten zu werben, besser, Wahlkampf zu betreiben.

Vertretung der Beamten

Bei mehreren Besuchen bei MinDir. Kühn, Sts Pfeffermann und PSts Dr. Lauffs, wurde u. a. auch die Problematik der Exspektanzensicherung für jüngere, beamtete Kolleginnen und Kollegen – insbesondere im Hoheitsbereich – diskutiert und erörtert.

Ich glaube, es ist an der Zeit, auch hier und heute nochmals eindeutig klar zu stellen, daß wir selbstverständlich auch die verbandspolitische Vertretung unserer Kolleginnen und Kollegen im Beamtenstatus wahrnehmen. Wir setzen uns ein für die Kolleginnen und Kollegen bei den Niederlassungen und Direktionen ebenso wie für die Beamtinnen und Beamten des Ministeriums für Post und Telekommunikation, der neuerrichteten Bundesanstalt sowie bei den Tochterunternehmen.

Besetzung der Führungspositionen

Mit Schreiben vom 6.7.1994 hat der Bundesvorstand gegenüber dem Unternehmen Postdienst bemängelt, daß die Abteilungsleiter der Direktionen Postdienst lediglich mit A 15/16 bewertet sind.

In seinem Schreiben vom 19.7.1994 führte Herr VV Dr. Zumwinkel aus, daß nunmehr die hohen Bewertungen bei den künftigen Niederlassungen angesiedelt würden, da hier das Unternehmen verstärkt die Verantwortung der Niederlassungen intensivieren wird. In einem späteren Schreiben der Generaldirektion Postdienst wurde auch zum Ausdruck gebracht, daß die Abteilungsleiter/innen der neuen Direktionen der Deutschen Post AG nicht als leitende Angestellte betrachtet werden.

Wir bleiben in dieser Sache am Ball. Ich bin zutiefst von der Bedeutung der Direktionen und dem hochwertigen Anforderungsprofil der Direktions-Abteilungsleiter überzeugt und verweise auf meine Ansprache bei der Eröffnungsveranstaltung dieses Delegiertentages.

Personalentwicklungsseminare

Vertreter des Bundesvorstandes haben mit den zuständigen Geschäftsbereichsleitern der Generaldirektion Postdienst sehr intensive Gespräche u.a. am 17.8, 6.9. und 13.9.1994 über die Problematik der Personalentwicklungsseminare (PES-Seminar) geführt.

Öffentlichkeitsarbeit

Wir als VHP müssen auch in Zukunft deutlich machen, daß wir die Vertreter der

Führungskräfte sind, und auch darstellen, was die VHP im einzelnen hierfür tut. Dies ist eine strategisch bedeutsame Position, die von uns allen im Rahmen einer intensiveren Öffentlichkeitsarbeit herausgestellt werden muß. Ich rufe alle Bezirksvereine auf, Position und Erfolg unserer berufspolitischen Arbeit zu kommunizieren, wo immer sich die Chance hierzu eröffnet.

Ein unverzichtbares Element unserer Öffentlichkeitsarbeit, eine Visitenkarte unserer Vereinigung ist natürlich unsere VHP-Zeitschrift. Wir sind stolz auf dieses Periodicum und seine Redakteure. Vergessen wir doch nicht: Unsere Zeitschrift wurde dank des großen Engagements unseres neuen Stuttgarter Redaktionsstabes vom Outfit und vom Inhalt her stark verbesssert. An dieser Stelle möchte ich mich für das große Engagement unserer vier Redaktionskollegen, der Herren Stuchlich, Bohner, Völz und Zimmer recht herzlich bedanken.

Im vergangenen Jahr haben wir auch eine Mitgliederwerbeaktion gestartet. Hierzu haben wir eine Telefonkarte mit der Aufschrift »40 Jahre VHP« in einer Miniauflage von nur 320 Stück aufgelegt als Lohn für tüchtiges Mitglieder-Werben.

Wie hoch der Wert dieser Karte künftig steigen wird, steht zwar noch in den Sternen. Fest steht aber, daß es im Interesse unserer gemeinsamen Sache ist, wenn Sie es als Daueraufgabe sehen, möglichst viele Kolleginnen und Kollegen immer wieder aufs neue für die VHP zu begeistern. Nähere Einzelheiten können Sie im VHP-FORUM Heft 5/94 und Heft 2/95 nachlesen.

Hinweis auf Gespräche

Angesichts der Vielzahl der von uns geführten Gespräche bei allen drei Generaldirektionen möchte ich an dieser Stelle auf eine detaillierte Aufzählung aller Gespräche verzichten. Seien Sie aber versichert, daß wir im vergangenen Geschäftsjahr uns ganz besonders angestrengt haben, Ihre Interessen wahrzunehmen.

Ich nenne beispielhaft das hoch interessante Gespräch, das einige Mitglieder des Bundesvorstandes mit dem PSts Dr. Laufs und Herrn Reimann am 8.11.1994 über die wichtige Thematik: »Was wird aus dem Hoheitsbereich?« geführt haben. Im wesentlichen ging es um Fragen der beruflichen Exspektanzen der Mitarbeiter im höheren Dienst, um Motivation und das allgemeine Betriebsklima im BMPT.

Im vergangenen Geschäftsjahr pflegten wir des weiteren einen ständigen Meinungsaustausch mit anderen Vereinigungen, die sich neuerdings auch als Interessenvertreter Leitender Angestellter verstehen und sich um die Gunst dieser Gruppe von Führungskräften plötzlich ebenfalls bemühen.

Highlights

Unsere stets für die VHP engagierten Kollegen Wolfgang Blankenstein und Werner Hufnagel wurden vom Bundespräsidenten mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. Dies beweist: Es wird hierzulande auch im gesellschaftlichen Umfeld anerkannt, sich für unsere gemeinsame Sache stark zu machen. Wir sind »wer«!

Schluß

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

das Geschäftsjahr 1994/1995 endet mit diesem Delegiertentag. Aus diesem Grunde halte ich es auch für legitim, diese Veranstaltung in meinem Bericht als ein herausragendes Ereignis im Jahreslauf zu nennen. Schließlich ist dieses Jahrestreffen im Leben unserer Vereinigung ja nicht nur ein Durchlaufposten, sondern ein Meilenstein von besonderer Bedeutung. Von den Workshops dieses Delegiertentages verspreche ich mir in schwieriger gewordener Zeit Anregungen und Vorschläge, die das Bewährte bewahren, aber für neue Wege und Ideen offen sind.

An dieser Stelle möchte ich auch ein Wort des Dankes sagen: Ich möchte allen Kolleginnen und Kollegen, die dazu beigetragen haben, unseren diesjährigen Delegiertentag zu unserer aller Zufriedenheit bestens zu organisieren, von Herzen danken.
Auch wenn die Koffer für die Rückreise noch nicht gepackt sind und noch einige Highlights vor uns liegen, kann ich Ihnen heute schon versichern:
Der Bezirksverein Bonn ist ein ganz hervorragender Gastgeber!

Zu guter Letzt bedanke ich mich bei allen Kolleginnen und Kollegen des Bundesvorstandes für die kollegiale Zusammenarbeit. Ihr Zuspruch im Laufe des vergangenen Jahres hat uns sehr gut getan und uns in unseren Aktivitäten gestärkt. Gleiches gilt für die Bezirksvereine und einzelne Kollegen.

Wir haben ein sehr bewegtes Jahr hinter uns, sowohl im Haupt- als auch im Nebenamt. Wir wissen allerdings:
Wie das Leben wird auch dieses Berichtsjahr zwar nach Monaten gezählt, aber nach Taten bemessen.

Und..... wir waren mit Erfolg tätig! Unsere Devise war: in schwieriger Zeit nicht passiv klagen, sondern aktiv handeln!

In diesem Sinne wollen wir unseren Mitgliedern auch fortan zur Seite stehen.

Wir haben eine stolze Vergangenheit. Machen wir daraus eine gute Zukunft. ■

Personelle Aspekte bei der Deutschen Telekom

Vortrag von Vorstandsmitglied Frerich Görts anläßlich des Bundesdelegiertentages in Bonn am 24.05.1995

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

zunächst einmal danke ich Ihnen ganz herzlich für die Einladung zum Delegiertentag der VHP. Ich habe mich sehr gefreut, als ich hörte, daß Sie als Tagungsort diesmal unsere Führungsakademie ausgewählt haben.

In der Führungsakademie spüren wir die Veränderungen, die mit der Privatisierung der Deutschen Bundespost einhergehen, ganz besonders. Hier diskutieren wir, hier gestalten wir unser Unternehmen; hier machen wir uns stets aufs neue fit für den internationalen Wettbewerb. Unsere Chancen sind, bildlich gesprochen, die Weltmeere, aber nur dann, wenn auch unsere Heimathäfen eine Zukunft haben. Dazu haben wir die besten Voraussetzungen.

Ich möchte mich in meiner Rede gerne auf folgende Punkte beschränken und wende mich damit naturgemäß bevorzugt an die Telekom-Kollegen:

- die Einrichtung bzw. Gründung von ISM,
- das Auswahlverfahren für die Leiter der Niederlassungen und Logistikzentren,
- das Thema Leitende Angestellte

und die

- zukünftigen Beschäftigungsbedingungen für Führungskräfte.

ISM

Lassen Sie mich mit ISM beginnen - ISM ist das Kürzel für Immobilien- und Servicemanagement. ISM soll vorerst als Geschäftsfeld in einer selbständigen Organisationseinheit, dem Zentrum ISM, geführt werden. Die Hauptaufgabe dieses Geschäftsfelds ist die Bewirtschaftung, Verwaltung und Verwertung aller Telekom-Grundstücke und Gebäude, also Immobilienmanagement und entsprechender Service auch für die Tochterunternehmen. Die Aufgaben sollen von einer Zentrale und 12 nachgeordneten Niederlassungen wahrgenommen werden, sowie von Beschäftigten vor Ort praktisch an allen Standorten.

Diese Organisation ist so angelegt, daß in einem zweiten Schritt ohne größere Probleme aus dem Zentrum ISM gemeinsam mit der DeTeBau ein neues Tochterunternehmen entstehen kann. Darüber wird der Aufsichtsrat voraussichtlich im Herbst zu entscheiden haben.

Abgesehen von den Zentralbereichen Finanzen und Personal wird es dann drei Sparten geben, eine Sparte für die Koordinierung und Befriedigung des Immobilienbedarfs. Dazu gehört auch die Bewirtschaftung sowie die Vermietung der Flächen und Gebäude, die Telekom nicht selbst nutzt. Die zweite Sparte kümmert sich um den Verkauf und gegebenenfalls die Entwicklung entbehrlicher Standorte und die dritte ist für die Planung und Realisierung von Baumaßnahmen verantwortlich. Diese Aufgabe liegt heute bei der DeTeBau. Mit diesen anspruchsvollen Aufgaben wird der Bereich Grundstücke und Gebäude erheblich an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig sichern wir langfristig Arbeitsplätze und geben den Beschäftigten, zur Zeit noch rund 1400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon etwa 100 in leitenden Positionen, eine neue Perspektive. Diese Kräfte erhalten alle die Möglichkeit der Beschäftigung im Bereich ISM bzw. ein Angebot zum Wechsel in die neu zu gründende Tochter. In Anbetracht des notwendigen Personalabbaus im Konzern wird die Umqualifizierung geeigneter Mitarbeiter absoluten Vorrang vor Neueinstellungen haben. Jedoch - ganz ohne Flexibilität und Mobilität wird es nicht gehen. Das wird Sie bestimmt nicht überraschen.

Auswahlverfahren

Auch die neu strukturierten Niederlassungen erfordern ein hohes Maß an Flexibilität in der Führungsetage. Die Niederlassungen sind heute selbständig im Markt agierende Einheiten, die am Erfolg gemessen werden. Die Anforderungen, die man an den Leiter einer Niederlassung stellen muß, sind ganz andere, als sie für einen klassischen Amtsvorsteher bestanden. Deshalb ist die richtige Besetzung der Leitungsposition so wichtig.

Der Vorstand hatte daher beschlossen, daß in einem besonderen Verfahren die Qualifikation für diese Positionen bestätigt werden sollte. Diese Entscheidung verursachte im Kreis der Führungskräfte in den vergangenen Monaten beträchtliche Unruhe. Im Oktober des vergangenen Jahres hatten wir die Präsidenten und Niederlassungsleiter über dieses Verfahren ausführlich informiert. Inzwischen ist es weitestgehend abgeschlossen. Fast alle Niederlassungsleiter haben einen Brief erhalten, mit dem das Ergebnis des Besetzungsverfahrens bestätigt wird.

An dem Verfahren teilgenommen haben insgesamt 83 Führungskräfte. Nicht teilgenommen haben Niederlassungsleiter, die bereits bestätigt waren, die eine anderweitige Verwendung anstreben oder die beabsichtigen, in den Ruhestand zu treten. Alternative Positionen für die wenigen künftig anderweitig einzusetzenden Führungskräfte werden zur Zeit mit den Divisionen unter Beteiligung der Betroffenen ermittelt. Dabei ist uns an einer einvernehmlichen Regelung in jedem Einzelfall gelegen. Insgesamt befinden sich derzeit 28 Niederlassungen in der Ausschreibung.

Leitende Angestellte

Der Themenkreis Sprecherausschüsse und Leitende Angestellte beschäftigt Sie sehr, wie ich in den vergangenen Wochen festgestellt habe. Sie sind sehr schnell in die Offensive gegangen und haben die Wahl eines Sprecherausschusses eingeleitet. Nun steht wohl die Grundabstimmung bevor; und auf das Ergebnis bin ich ebenso gespannt wie Sie.

Ich bin gespannt, wie die Führungskräfte, die die Zukunft der Telekom maßgeblich beeinflussen, über eine eigene Interessenvertretung denken. Es liegt an Ihnen, ob daraus etwas wird. Ich biete Ihnen eine konstruktive Kooperation an. Nutzen Sie diese Chance. Bevor wir erste Erfahrungen in der Zusammenarbeit sammeln, lassen Sie mich kurz meine Vorstellungen von der Rolle der Leitenden Angestellten skizzieren:

Der Leitende Angestellte ist kein Kunstbegriff und seine Stellung im Unternehmen kein Phantom. Nicht lange nach Beginn der Industrialisierung reifte die Erkenntnis, daß einige Führungskräfte in großen Unternehmen sozusagen eher als angestellte Unternehmer anzusehen waren denn als bis ins Detail weisungsabhängige Mitarbeiter.

Die Begründung zum Betriebsrätegesetz von 1920 trifft in ihrem Kern auch heute noch zu: »Unter den Angestellten ... gibt es eine oberste Schicht, die in eine Interessenvertretung der Arbeitnehmer nicht mehr hineingehört, weil sie selbst in erster Linie Obliegenheiten des Unternehmers erfüllt und allen übrigen Arbeitnehmern gegenüber den Arbeitgeber darstellt oder vertritt.«

Indem man damals die Leitenden Angestellten aus dem Geltungsbereich des Betriebsrätegesetzes herausnahm, verhinderte man deren Einflußnahme auf die betriebliche Interessenvertretung ebenso, wie die der Betriebsräte auf die Leitenden Angestellten. Seither können beide Seiten ihre Entscheidungen im Prinzip völlig unabhängig voneinander treffen.

Diese Sichtweise gefällt naturgemäß nicht jedem und mancher, der sich in seinem Berufsleben eine entsprechende Stellung erarbeitet hat, fühlt sich in der neuen Rolle nicht wohl. Für uns alle ist dieses Thema neu und wir müssen lernen, damit umzugehen. Wir haben uns eine erste Meinung gebildet, wer bei Telekom als Leitender Angestellter anzusehen ist. Unsere Grenze liegt etwa bei den Fachbereichsleitern der Generaldirektion und den Abteilungsleitern der Direktionen und Niederlassungen. In einigen Fällen werden wir noch einmal genauer hinsehen müssen. Ich möchte betonen, dies ist unsere vorläufige Auffassung. Schon morgen können wir durch Verlagerung von Kompetenz und Delegation von Verantwortung zu einem anderen Ergebnis kommen.

Beschäftigungsbedingungen

In der privaten Wirtschaft ist es gang und gäbe, daß die Beschäftigungsbedingungen für Führungskräfte anders sind, als für das Tarifpersonal. Mit außertariflichen Vereinbarungen will man den besonderen Aufgaben im Unternehmen und der besonderen Verantwortung für das Unternehmen gerecht werden. Beschäftigungsbedingungen sind zunächst einmal die Vertragsbedingungen. Einige der wesentlichen Eckpunkte möchte ich Ihnen nun kurz vorstellen:

Wir wollen im Laufe des Jahres bis zum Januar 1996 allen Leitenden Angestellten der DTAG einen AT-Vertrag anbieten. Beginnen werden wir mit den Niederlassungsleitern, dann folgen die Leiter der Logistikzentren und die beamteten Leiter GrKM, schließlich zum Herbst die Fachbereichsleiter und die Leiter der übrigen Zentren (EZ, SCZ, BZ u.a.). Beabsichtigt ist zum Jahreswechsel die Abteilungsleiter der Direktionen und Niederlassungen sowie die übrigen leitenden Angestellten folgen zu lassen.

Sie werden sicherlich Verständnis dafür haben, daß ich zu einem Zeitpunkt, zu dem noch kein einziger AT-Vertrag abgeschlossen worden ist, nicht auf Einzelheiten der Konditionen eingehen

möchte. Insbesondere müssen wir uns im Unternehmen daran gewöhnen, daß nicht mehr am Türschild ablesbar ist, wer wieviel am Ende des Monats in der Lohntüte hat.

Lassen Sie mich abstrakt etwas zu der Thematik Bezahlung sagen. Bislang waren wir im wesentlichen abhängig von Beamtenbewertungen und Stellenplänen, die relativ wenig Spielraum für eine individuelle Betrachtung des einzelnen ließen. Dies soll und muß künftig anders werden. Das Bezahlungssystem wird flexibler sein und auf die individuelle Leistungsstärke des einzelnen fein reagieren können. Wir werden nicht nur eine Variable von der Erreichung der vereinbarten Ziele abhängig machen, sondern auch die individuelle Höhe des Grundgehalts in Zukunft leistungsabhängig gestalten.

Im übrigen beinhaltet der Anstellungsvertrag für die Leitenden Angestellten eine Reihe von Regelungen, z.B. bzgl. Arbeitszeit, Urlaub, Krankenbezügen und Unfallversicherung. Daneben gibt es Verweise auf unternehmensinterne Richtlinien zu Geschäftsreisen, zur Ausstattung mit TK-Einrichtungen sowie über die Stellung von Geschäftsfahrzeugen.

Beschäftigungsbedingungen werden ergänzt durch Beurteilungssysteme und Verfahren zur Führungskräfteentwicklung. Wegen seiner herausragenden Bedeutung für das Unternehmen und die Unternehmenskultur verdient das Beurteilungssystem unsere besondere Aufmerksamkeit. Bei der Frage, welche Rolle eine Mitarbeiter-Beurteilung zukünftig im Telekom-Konzern spielen soll, stößt man schnell auf die Zielsetzung, die mit solch einem Instrument erreicht werden soll. Dabei kann man unterscheiden zwischen führungspolitischen und personalpolitischen Zielen. Der Schwerpunkt der führungspolitischen Zielsetzung liegt in der Verbesserung der Leistung des Beurteilten durch die offene, systematische Rückmeldung von Leistungs- und Persönlichkeitsmerkmalen, die Klärung von Verhaltens- und Ergebniserwartungen für die Zukunft, die Beratung und Förderung, die Verbesserung der Vertrauens- und Informationsgrundlage für eine weitere Zusammenarbeit.

Das Instrument zur Verfolgung der führungspolitischen Zielsetzung wird ein institutionalisiertes Jahresmitarbeitergespräch sein. Dabei wird nicht nur die Zielerreichung festgestellt sondern auch die erneute Zielvereinbarung getroffen und das Gespräch dokumentiert. Dieses System der Leistungsbeurteilung wird zur Zeit mit Führungskräften in 6 Direktionen erprobt.

Der Schwerpunkt der personalpolitischen Zielsetzung liegt in der Fundierung von Informationen über das Personal bezüglich weiterer Planungen und Entscheidungen über Entgeltdifferenzierungen, Personalauswahl und Personaleinsatz sowie über die Erfolgskontrolle von personalpolitischen Maßnahmen. Dabei steht für uns im Augenblick der Aspekt Entgeltdifferenzierung im Vordergrund. Unser künftiges Gehaltssystem soll eine leistungsgerechte Bezahlung ermöglichen. Dafür muß Leistung besser meßbar sein, als früher. Ein Instrument zur Gehaltsfindung, das auf dem mit Hilfe von Towers Perrin zur Zeit erstellten Gehaltssystem aufbaut, soll bis zum Jahresende verfügbar sein. Wesentliches Element wird ein Gehaltsgespräch sein.

Sie werden demnach 2 Gespräche zu führen haben: ein Jahresmitarbeitergespräch und ein Gehaltsgespräch. Beide sind neue Zeichen des sich verändernden Selbstverständnisses des Unternehmens gegenüber den Führungskräften. Das Konzept »Führen mit Zielvereinbarung«, das dafür die Grundvoraussetzungen schafft, ist im Februar vom Gesamtvorstand beschlossen worden.

Eng verbunden mit dem Beurteilungssystem ist die Führungskräfteentwicklung. Für den Telekom-Konzern ist die gezielte, systematische Entwicklung der Führungskräfte und des Nachwuchses von zentraler Bedeutung. Zu den Führungskräften zählen wir alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalebenen I bis III. Das sind heute alles in allem 3000 Beschäftigte.

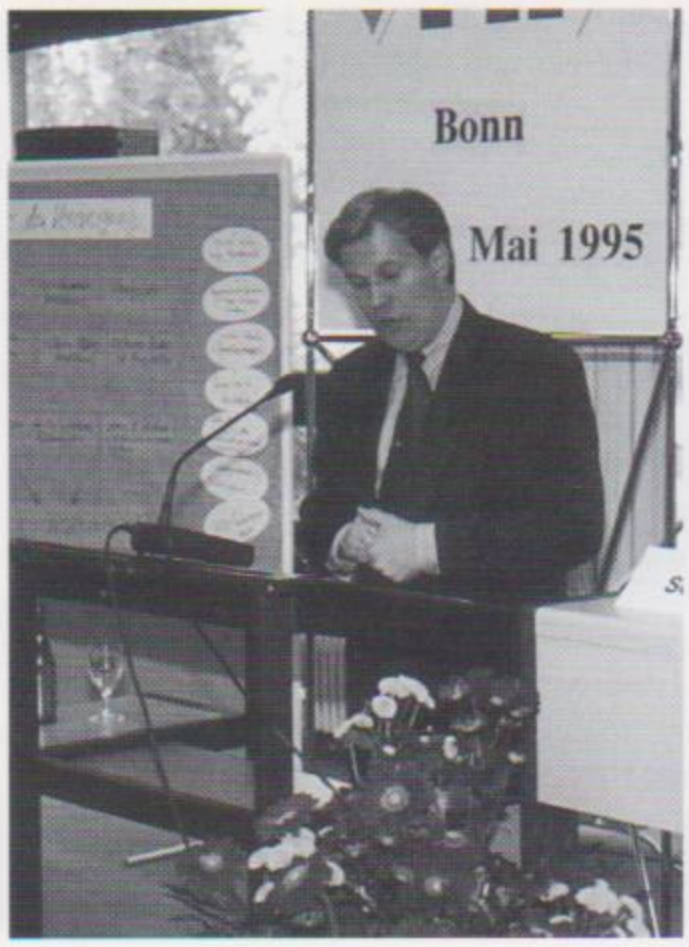
Grundsätzlich werden die oberen Führungspositionen mit den am besten geeigneten Leuten aus den eigenen Reihen besetzt. Dazu dient das Führungskräfteentwicklungssystem, mit dessen Hilfe die Potentiale qualifizierter Mitarbeiter frühzeitig erkannt und bedarfsgerecht entwickelt werden. Dabei sollen Führungskräfte mit fachlichen Stärken ebenso gefördert werden, wie jene mit dispositiven Fähigkeiten.

Unterm Strich verfügt die Deutsche Telekom nach den bisher durchgeführten Fördermaßnahmen über ein Potential von 150 Kräften, die auf die Übernahme neuer, höherwertiger Führungsaufgaben vorbereitet sind. Ich wünsche mir, daß es den jetzigen Inhabern oberer Führungspositionen gelingt, bei ihren Mitarbeitern Potentiale zu identifizieren und weiterzuentwickeln, damit wir zukünftig noch mehr Führungspositionen aus den eigenen Reihen besetzen können.

Ron Sommer hat in seinem Grußwort am Montag von seiner Vision gesprochen, Chef des kundenfreundlichsten Unternehmens zu sein. Wir sind kundenorientiert - zweifellos - aber nur wenn wir die Meßlatte täglich ein klein wenig höher legen, können wir auch zukünftig als Sieger durchs Ziel gehen.

Wenn Sie sich immer wieder neue Ziele setzen, wird dieses Vorbild bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in unserem Unternehmen Schule machen. Wir werden uns gegenseitig zu neuen Höchstleistungen anspornen.

Gemeinsam werden wir es schaffen, davon bin ich überzeugt. ■



Die Deutsche Post nach der Privatisierung

Vortrag von Vorstandsmitglied Wolfhard Bender anläßlich des Bundesdelegiertentages in Bonn

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich freue mich, an der heutigen Arbeitssitzung teilnehmen und ein intensives Gespräch mit Ihnen führen zu können.

Lassen Sie mich Ihnen zu Beginn einen kurzen Überblick über die Entwicklung der Deutschen Post AG geben. Ich möchte an dieser Stelle auf einige Punkte genauer eingehen, die ich in meinem Grußwort am Montag nur sehr kurz anreißen konnte. Selbstverständlich stehe ich Ihnen danach für Fragen und Anregungen zur Verfügung.

Wie stellt sich für die Deutsche Post AG die veränderte Lage nach der Postreform II dar?

Seit Beginn dieses Jahres sind wir kein öffentliches Unternehmen mehr. Wir sind eine privatrechtlich organisierte Aktiengesellschaft und unterliegen damit eindeutig anderen Spielregeln.

Natürlich garantiert die Änderung der Organisationsform allein noch nicht die optimale Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens. Sie ist jedoch ein wichtiger Grundbaustein, dem noch viele weitere Bausteine und vor allen Dingen große Anstrengungen folgen müssen, um Marktanteile zu halten, auszubauen oder gar neue zu erschließen.

Wir sind dabei an verschiedenen Fronten gleichzeitig gefordert, denn wir werden von verschiedenen Seiten bedrängt:

1. Durch die zunehmende Liberalisierung, denn die noch bestehenden reservierten Bereiche werden Zug um Zug weiter eingeschränkt. Schon heute stehen wir mit über 50% unserer Umsätze im harten Wettbewerb, und dieser Anteil wird sich in Zukunft noch erheblich vergrößern.

2. Durch Verdrängungseffekte, denn unser traditionelles Hauptprodukt - der Brief - wird durch neue Technologien (Fax, E-Mail, Kontoauszugsdrucker) erheblich substituiert. Auch dieser Trend wird sich künftig eher verstärken.

3. Durch aggressiveren Wettbewerb nationaler und internationaler Kurier-, Paket- und Expreßdienste, die verstärkt auf unseren Markt drängen, denn der Markt wächst zur Zeit nicht, was eine Umverteilung auf dem Markt bedeutet.

4. Durch die Internationalisierung und Globalisierung der Märkte. Auch hier werden von uns verstärkte Leistungen gefordert.

Die Hauptherausforderung der Zukunft ist und bleibt also der Wettbewerb. Und auf diesen Wettbewerb haben wir uns vorbereitet.

Allerdings - und diese Position müssen wir immer wieder deutlich beziehen - drängen wir auf einen fairen Wettbewerb, zu gleichen oder wenigstens vergleichbaren Bedingungen.

Die Deutsche Post AG hat immer noch eine Reihe politischer Lasten und Altlasten zu tragen, die den Wettbewerbern nicht zugemutet werden. Insgesamt summieren sich diese Lasten auf einen Betrag von **6 Mrd. DM** jährlich. Allein die Pensionszahlungen machen pro Jahr **4 Mrd. DM** aus; das bedeutet, daß vom Briefporto in Höhe von 1 DM allein 20 Pfennig für diese Lasten aufgewendet werden müssen.

Beim Übergang zum Wettbewerb müssen die ordnungspolitischen Ziele mit großer Sorgfalt und vor allen Dingen mit abgestimmtem Tempo verfolgt werden: **Mehr Liberalisierung** und damit mehr Wettbewerb muß mit dem **gleichzeitigen Abbau** der politischen Lasten der Post einhergehen. Zudem muß ein europäischer Gleichklang gewährleistet sein.

Es kann und darf aus unserer Sicht beispielsweise nicht sein, daß Wettbewerber ihren Kunden maßgeschneiderte Preise für besonders interessante Beförderungen bieten - etwa innerhalb von Ballungsgebieten - während die Deutsche Post AG an Einheitstarife gebunden wäre. Dies gilt auch für Betriebsversuche, die sonst verfälschte Ergebnisse erbringen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Aussage von Bundesminister Dr. Bötsch anläßlich der Eröffnung des DVZ-Kongresses am 03.05.95 über die Deregulierungspolitik der Bundesregierung im Postdienst. Die Passage der Rede lautet:

»In diesem Zusammenhang darf ich darauf hinweisen, daß die Post AG mit der **Marktöffnung** in den betroffenen Bereichen **nicht** mehr länger einer Tarifgenehmigungspflicht und auch **keinem** Kontrahierungszwang mehr unterworfen ist. Sie kann daher flexibel auf die wettbewerbliche Herausforderung reagieren.«

Ich kann dazu nur anmerken: Wir werden diesen Spielraum zu nutzen wissen.

Wie sieht nun die Lage innerhalb unseres Unternehmens aus?

Durch unsere gemeinsamen Anstrengungen in den letzten fünf Jahren sind wir für einen fairen Wettbewerb gut gerüstet. Mein Optimismus gründet sich auf folgende Eckdaten:

- Die Umsätze wurden um 45% auf über 28 Mrd. DM gesteigert,

- die Qualität konnte kontinuierlich verbessert werden,
- die Produktivität wurde erheblich gesteigert, und
- die Behördenstruktur wird ersetzt durch eine moderne Unternehmensorganisation.

Wir haben im letzten Geschäftsjahr die angestrebte »Schwarze Null« nicht nur geschafft, sondern können als Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit einen Betrag von über 150 Mio DM ausweisen.

Im Bereich der Briefpost sind rund 20,6 Mrd. DM erwirtschaftet worden, eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr um immerhin 4,1 %. Bei den Infopost-Sendungen konnten wir fast 14 % mehr befördern als im Jahr zuvor.
Der Umsatz im Bereich der Frachtpost stieg um 5,4 % auf 3,9 Mrd. DM.
Von einer grundsoliden Basis aus - mit einer guten Eigenkapitalquote von rund 30% und geringen Schulden - können wir also voller Zuversicht in die Zukunft blicken

Wie haben wir diese positive Ausgangslage erreicht?

Entscheidend für die positive Entwicklung war und ist die strategische Neuausrichtung **all** unserer Unternehmensbereiche.

Am weitesten vorangeschritten ist derzeit die Umsetzung des **Frachtpostkonzeptes**.

Termingerecht hat vor zwei Monaten für die 28 inzwischen in Betrieb genommenen Frachtzentren die Phase 2 des Frachtpostkonzeptes begonnen, d. h. die Durchgangsbearbeitung von den bisherigen Bearbeitungsstellen wurde auf die Frachtpostzentren übergeleitet.

Zum geplanten Zeitpunkt, also zum 1. Juli dieses Jahres, werden dann alle 33 neu erstellten Frachtpostzentren den kompletten Bearbeitungsbetrieb aufnehmen.

Für dieses neue Konzept investieren wir bekanntermaßen 4 Mrd. DM. Diese Investitionen sind gut angelegt, denn wir werden unseren Kunden das modernste Paketlogistik-System Europas zur Verfügung stellen.

80 Prozent der Pakete werden am nächsten Tag ihren Empfänger erreichen. Und das ist besonders wichtig, denn Qualität ist und bleibt die beste Erfolgsgarantie. Verläßlichkeit ist vor allem für gewerbliche Kunden entscheidend!

Auch das **Briefpostkonzept** bietet optimistische Zukunftsaussichten.

Mit Investitionen in Höhe von 3,9 Mrd. DM werden wir bis zum Jahr 2000 ein völlig neues Produktionskonzept aufbauen. 83 hochautomatisierte Briefzentren werden mit modernster Sortiertechnik ausgestattet. Die Anzahl der maschinell sortierten Briefe wird sich von derzeit 25 % auf rund 85 % erhöhen.

Zwei Pilot-Briefzentren haben den Betrieb bereits aufgenommen, 15 weitere werden in diesem Jahr noch folgen. Auch hier gilt: der Kunde und seine Forderungen und Bedürfnisse müssen im Mittelpunkt der Planungen stehen.

Eine große Herausforderung ist auch unser **Filialnetz;** mit rund 20.000 Filialen das bei weitem größte Netz Deutschlands.

Dabei bereitet uns vor allem der Nachfragerückgang große Sorgen. Allein die Zahl der Postbank-Transaktionen ist in den letzten Jahren um rund 25 % zurückgegangen.

Dieses Problem müssen wir mit verschiedenen Maßnahmen lösen. Wir müssen den Vertriebsverbund stärken und neue Finanzdienstleistungen zur Auslastung unserer Filialen an den Schalter bringen.

Innerhalb unseres eigenen Unternehmens kommen kurz gesagt zwei Ansätze zur Geltung: Qualität rauf, Kosten runter.

Durch neue Einrichtungskonzepte, Qualitätsmaßnahmen und das Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen kommen wir den Kundenwünschen entgegen und hoffen dadurch auf Umsatzsteigerungen.

Durch den Betriebsversuch mit Postagenturen können wir die Kosten senken und dabei sogar die Kundenbedürfnisse nach längeren Öffnungszeiten erfüllen. Alle Beteiligten profitieren von diesem Modell, und eine Kundenumfrage bestätigt: 98 Prozent aller befragten Kunden sind mit den Öffnungszeiten zufrieden oder gar sehr zufrieden.

Aber auch mit der Deutschen Postbank AG sind wir in einen intensiven Meinungsaus-

tausch eingetreten, denn die Postbank-Geschäfte machen etwa 40 % unserer Schalterdienstleistungen aus. Es ist erforderlich, zunächst über Art und Zahl der Transaktionen zu sprechen, bevor über Preis für die Transaktionen verhandelt wird. Jedenfalls gilt: der bisher beobachtete dramatische Rückgang von Schalterdienstleistungen muß so schnell und so weit wie möglich gestoppt werden!

Zusätzlich zur Sicherung unseres Kerngeschäftes müssen wir verstärkt **neue Geschäftsfelder** erschließen. Wir müssen unser gesamtes Know-how einsetzen, um neue Produkte anzubieten und die Wertschöpfungskette unseres Unternehmens zu erweitern.

Mit dem elektronischen Brief-Service ePOST und dem neuen Service InHausPost haben wir den richtigen Weg eingeschlagen.

Der hybride Dienst ePOST hat sich bei einer wachsenden Kundenzahl fest etabliert. Bei unserem Angebot InHausPost, das wir erst seit einigen Monaten offerieren, bestehen bereits jetzt zehn erfolgreiche Kooperationen mit Großunternehmen wie IBM oder dem Springer-Verlag. 20 weitere Interessenten wollen in Kürze entsprechende Verträge abschließen. Durch die Projektorganisation in diesem Bereich versprechen wir uns mehr Schlagkraft.

Was tut sich im Personalbereich?

In meinem Grußwort zur Eröffnungsveranstaltung habe ich mich bewußt zu diesem Thema beschränkt, weswegen ich jetzt noch auf einige Punkte eingehen möchte.

Zunächst einmal möchte ich die **Auswahl der Niederlassungsleiter und der Direktionsabteilungsleiter** hervorheben.

Dies war ein ganz wichtiger Schritt, denn damit herrscht Klarheit vor Ort, und dies ist im Hinblick auf die endgültige Umsetzung der Spartenorganisation bei den Niederlassungen von besonderer Bedeutung.

Viele der designierten Niederlassungsleiter können sich bereits jetzt im Rahmen von Projektdienstposten um den Aufbau ihrer Niederlassung kümmern. Eine - wie ich meine - gute Voraussetzung für einen guten Start am 01.01.96.

Zudem wird den designierten Niederlassungsleitern auch die Gelegenheit gegeben, sich »ihr Führungs-Team« für die Zukunft zusammenzustellen, denn sie sind maßgeblich an der Besetzungsentscheidung für die kürzlich ausgeschriebenen Abteilungsleiterpositionen bei den Niederlassungen beteiligt.

Insgesamt sind in der jetzt folgenden zweiten Ebene, der Abteilungsleiter bei den Niederlassungen und Gruppenleiter bei den Direktionen knapp 1340 Positionen ausgeschrieben worden. Zwischenzeitlich liegen über 8000 Bewerbungen dazu vor.

Diese Aufgabe zu bewältigen war und ist eine große Herausforderung für das Unternehmen und die Beteiligten.
Dies, meine Damen und Herren, ist dank Ihrer Mithilfe in beeindruckender Weise gelungen.

Nicht nur, daß Sie geholfen haben, dieses sehr aufwendige Besetzungsverfahren in sehr kurzer Zeit durchzuführen. Sie haben außerdem eindrucksvoll unter Beweis gestellt, daß Sie bereit und in der Lage sind, sich mit den veränderten Bedingungen im Unternehmen zu identifizieren und sich als Führungskräfte in die veränderten Strukturen einzubringen.
Dabei beweisen Sie schon heute, daß Sie auf die neuen - zugegebenermaßen härteren - Bedingungen reagieren und die Bewältigung der Herausforderungen aktiv mitgestalten.
Mit solchen Führungskräften sehen wir dem härter werdenden Wettbewerb gelassen entgegen.

Gleichzeitig beschreiten wir auch bei der **Durchlässigkeit der Laufbahnen** einen neuen Weg, denn wir bieten auch leistungsstarken Kräften aus dem gehobenen Dienst die Möglichkeit, befristet laufbahnübergreifend Führungspositionen zu übernehmen, die bisher dem höheren Dienst vorbehalten waren.
Bisher waren von den insgesamt 1649 Führungspositionen bei den Direktionen und Niederlassungen 1037 dem D-Dienst zugeordnet. Zukünftig werden alle Führungspositionen - rund 1750 - diese Zuordnung erhalten. Auch hier wurde eine Laufbahnöffnung über die Möglichkeiten einer Beurlaubung nach dem Postneuordnungsgesetz ermöglicht.

Diese Entwicklung wird Ihnen möglicherweise nicht unbedingt gefallen. Sie sind aber sicherlich mit mir einer Meinung, daß in einem Unternehmen, welches sich im Wettbewerb behaupten muß, beamtenmäßige Laufbahnstrukturen überdacht werden müssen, die sich in der Vergangenheit nicht immer als leistungs- und motivationsfördernd erwiesen haben. In Zukunft gilt es, in erster Linie Leistung für das Unternehmen freizusetzen und diese zu honorieren. Daß es hierbei zu einem - diesmal internen - Wettbewerb kommen wird, ist uns bewußt.

Durch die in meinem Grußwort schon genannte Dezentralisierung der Kompetenzen, aber auch die Übertragung von Verantwortung vor Ort, erhalten Sie größere Gestaltungsfreiheit und Gestaltungsverantwortung. Dies hat selbstverständlich seinen Preis.
Wir verlangen von unseren Führungskräften neben hoher fachlicher Leistung, Engagement und Verantwortung auch fachliche und örtliche Mobilität.
Jedoch wollen wir guten Führungskräften auch etwas bieten können. Die Perspektiven, die sich in unserem Unternehmen ergeben werden, halten wir für ein solches gutes Angebot.

Herausgehobene Führungspositionen werden bei der Deutschen Post AG im Rahmen eines außertariflichen Angestelltenverhältnisses auf Zeit wahrgenommen.

Honoriert wird ein solcher Einsatz durch eine Vergütung, die sich aus einem festen Jahresgrundgehalt und einem variablen Anteil zusammensetzt. Die variable Tantieme wird auf der Grundlage jährlicher individueller Zielvereinbarungen gezahlt, die sich aus Unternehmens- und Individualzielen

zusammensetzt. Das erfolgt in der Weise, daß am Jahresende das Erreichen der Zielsetzung festgestellt, diskutiert und die Tantieme danach berechnet wird. Im Normalfall geht man von einer mindestens 50%-igen Zielerreichung aus.

Zusätzlich stellen wir unseren Führungskräften Sachleistungen zur Verfügung, die den Vergleich mit anderen Großunternehmen nicht scheuen müssen. Das sind z.B. Firmenwagen, die auch privat genutzt werden.

Dies zu den neuen außertariflichen Vertragsverhältnissen. Nun möchte ich aber gerne noch mal kurz auf die neu eingerichteten Führungskreise eingehen, von denen ich ebenfalls in meinem Grußwort am Montag schon gesprochen habe.

Mit diesem Instrument wird den veränderten organisatorischen Strukturen unseres Unternehmens Rechnung getragen, denn mit der Spartenorganisation soll eine effizientere und flexiblere Unternehmensstruktur geschaffen werden.

Selbstverständlich muß sich dies auch in einer veränderten Führungskultur niederschlagen, die eine ergebnisorientierte und permanente Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten ermöglicht.

Diesem Ziel dienen die zum Teil bereits eingerichteten Führungskreise. Seit Ende letzten Jahres besteht der Führungskreis Vorstand und zum Beginn dieses Monats haben die Führungskreise Sparten, Zentren und Direktionen ihre Arbeit aufgenommen. Nach Bestimmung der Abteilungsleiter der Niederlassungen werden spätestens zum 1. Januar 96 die Führungskreise Niederlassungen eingerichtet. In der Praxis arbeiten diese Führungskreise weitgehend heute schon.

Die Verzahnungen über Vorstände, Präsidenten und Niederlassungsleiter garantieren einen durchgängigen und schnellen Informationsfluß sowie schnelle und unkomplizierte Abstimmungsprozesse. Führen mit Zielvereinbarungen gibt Raum für eine optimale Steuerung sowie klare Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen.
Unser Unternehmen ist dann auch führungstechnisch und organisatorisch auf die Zukunft gut vorbereitet.

Lassen Sie mich zum Schluß auf ein für Sie sicherlich sehr wichtiges Thema kurz eingehen: Die Vertretung der **leitenden Angestellten** im Aufsichtsrat und die Wahl eines Sprecherausschusses.

Wichtig für beide Wahlen ist die Festlegung des Kreises der leitenden Angestellten.

Wer leitender Angestellter ist, hierüber und über die Abgrenzungsproblematik werden Sie in den vergangenen Wochen und Monaten hinreichend diskutiert haben.
Sensibilisiert sind Sie vor allem deshalb, weil durch das Sprecherausschußgesetz der Gesetzgeber für die leitenden Angestellten eine eigene Vertretung im Unternehmen vorgesehen hat. Für die Definition des leitenden Angestellten gibt es unterschiedliche Sichtweisen. Es werden in unserem Unternehmen in etwa 1000 Personen sein.

Bei der Meinungsbildung stehen wir selbstverständlich auch in Kontakt zu Vertretern Ihrer Vereinigung. Es wäre wünschenswert, wenn wir uns im Vorfeld von stattfindenden Wahlen zum Betriebsrat, zum Sprecherausschuß bzw. zum Aufsichtsrat auf eine einheitliche Sichtweise, wer beim Unternehmen Deutsche Post AG leitender Angestellter ist, einigen könnten, wovon ich ausgehe.

Hier wird es in der Vereinigung noch eine Diskussion geben müssen, was die Zusammenarbeit mit anderen Gruppierungen angeht, die in Zukunft auch leitende Angestellte vertreten. Denn diese Aufteilung läßt sich - anders als bisher - nicht mehr nach Laufbahnen vornehmen.

Auch die Wahl der Aufsichtratsmitglieder der Arbeitnehmer durch die Beschäftigten steht noch bevor. Selbstverständlich ist die »Bank« der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat derzeit nicht unbesetzt.

Der Aufsichtsrat wurde durch die im Aktiengesetz vorgesehene Möglichkeit der gerichtlichen Bestellung berufen. Entsprechend der gesetzlich vorgegebenen Aufteilung der Mandate zählt zu den Aufsichtsratsmitgliedern auch ein leitender Angestellter.

Die gerichtliche Bestellung ersetzt nicht die Wahl, sondern soll nur die bis nach Durchführung der Wahl bestehende Vakanz im Aufsichtrat überbrücken.

Schlußbemerkungen

Meine sehr verehrten Damen und Herren, gerade diese Beispiele zeigen deutlich, daß nicht nur für die Deutsche Post AG, sondern auch für ihre Führungskräfte eine neue Ära angebrochen ist.

Wir müssen und werden uns von altbekannten und lange eingeübten Verfahrensweisen und Einordnungen trennen. Neue Spielregeln erfordern einen Umdenkungsprozeß.

Dabei kann ich immer wieder nur betonen: Die höhere Verantwortung geht einher mit einem erheblich erweiterten Entscheidungsspielraum und natürlich auch mit einer wesentlich leistungsbezogeneren Bezahlung.

Eine Entwicklung, die sicherlich von jeder Führungskraft positiv beurteilt wird, denn Führungskräfte verdienen berufliche Perspektiven.

Und diese Perspektiven, meine sehr verehrten Damen und Herren, werden Ihnen im Unternehmen Deutsche Post AG in Zukunft in vielfältiger Weise geboten.

Wir sollten deshalb die uns eröffneten Möglichkeiten ohne Zögern wahrnehmen und sie zum Wohle der Kunden, des Unternehmens und seiner Mitarbeiter **voll** ausschöpfen. Dem Dialog zwischen Ihrer Vereinigung und unserem Unternehmen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

In diesem Sinne wünsche ich uns allen viel Erfolg und eine positive Entwicklung. ■

Die Liberalisierung im Bereich des Telekommunikationsmarktes

Vortrag von Staatssekretär Gerhard O. Pfeffermann anläßlich des Bundesdelegiertentages in Bonn am 24.05.95

Die Eckpunkte eines künftigen Regulierungsrahmens im Telekommunikationsbereich (Kernsätze)

1. Mit dem künftigen regulatorischen Rahmen, der in den Eckpunkten vom 27.03.95 skizziert ist, sollen die Beschlüsse des EU-Ministerrats zur vollständigen Liberalisierung der Telekommunikationsmärkte umgesetzt und die Bedingungen geschaffen werden, daß über Wettbewerb der Zugang von Wirtschaft und Verbrauchern zu einer modernen, preiswerten und leistungsfähigen Telekommunikationsinfrastruktur und zu entsprechenden Telekommunikationsdienstleistungen sichergestellt ist.

Im einzelnen hat der zukünftige regulatorische Rahmen insbesondere die Wahrung der Interessen der Verbraucher und die Sicherstellung einer Grundversorgung mit Telekommunikationsdienstleistungen zum Ziel. Diese Grundversorgung entspricht der grundgesetzlichen Verpflichtung des Bundes, flächendeckend angemessene und ausreichende Dienstleistungen zu gewährleisten. Es soll allerdings nicht von allen zukünftigen Anbietern eine flächendeckende Versorgung verlangt werden. Dies würde »eine drastische Verengung von Marktzutrittsmöglichkeiten für potentielle Anbieter und damit eine Beschränkung des Wettbewerbs bedeuten« (so Pressemitteilung BMPT vom 16.05.95).

2. Das regulatorische Modell der Eckpunkte sieht weder eine vollständige Öffnung der Märkte ohne Regulierungsnormen noch einen Marktzutritt ausschließlich im Rahmen einer Lizenz vor. Vielmehr ist ein regulierter Marktzutritt vorgesehen, ohne die notwendigen Universaldienstverpflichtungen zu vernachlässigen. Dabei wird dem Grundsatz gefolgt werden, in bestimmten Märkten zur Sicherstellung regulatorischer Grunderfordernisse besondere Verhaltensauflagen vorzusehen, so daß in diesen Bereichen die Erlangung einer Lizenz für den Marktzutritt erforderlich ist.

3. Einer Lizenzpflicht werden sich künftig alle diejenigen Marktteilnehmer unterwerfen müssen, die sich im Bereich des heutigen Netz- und Telefondienstmonopols als Anbieter betätigen möchten. Die Lizenzpflicht soll jedoch nur so weit reichen, als das Betreiben von Übertragungswegen und das Angebot von Sprachtelefondienst als kommerzielle Dienstleistung für die Öffentlichkeit erfolgt.

4. Mit Ausnahme der Bereiche, in denen knappe Ressourcen eine Beschränkung gebietet - dies ist beispielsweise bei den Frequenzen der Fall - ist an eine Begrenzung der Anzahl zu vergebender Lizenzen nicht gedacht.

   Auch soll die Regulierungsbehörde den zukünftigen Markt nicht derart vorstrukturieren, daß ausschließlich getrennte Lizenzen für das Betreiben von Übertragungswegen und das Angebot von Sprachtelefondienst oder ausschließlich Lizenzen für das gleichzeitige Angebot von Übertragungswegen und Sprachtelefondienst vergeben werden. Darüber hinaus wird natürlich auch künftig der Bereich des Mobilfunks und der Satellitenkommunikation lizenzpflichtig sein.

5. Ausländische Unternehmen werden bei der Lizenzvergabe nicht gegenüber deutschen Unternehmen diskriminiert werden. Der deutsche Telekommunikationsmarkt wird also ab 1998 für ausländische Investoren umfassend geöffnet sein, wie es in den bereits liberalisierten Bereichen schon heute der Fall ist.

6. Neben bestimmten grundlegenden Anforderungen wie Datenschutz, Schutz des Fernmeldegeheimnisses und Überwachbarkeit des Telekommunikationsverkehrs spielen u. a. die Universaldienstverpflichtungen sowie bestimmte Verhaltensauflagen zur Sicherstellung eines chancengleichen und diskriminierungsfreien Wettbewerbs eine wichtige Rolle bei der Festlegung von Lizenzauflagen.

7. Beim Thema des Universaldienstes wird es insbesondere darauf ankommen, zu einem ausgewogenen Verhältnis von wettbewerblicher Marktversorgung einerseits und der Sicherstellung einer bestimmten Grundversorgung der Verbraucher mit Telekommunikationsdienstleistungen andererseits zu gelangen.

   Es ist aus heutiger Sicht grundsätzlich davon auszugehen, daß die Universaldienstleistungen im Rahmen des normalen Marktgeschehens finanziert werden können und keine besondere Belastung darstellen. Sollte der Universaldienstverpflichtung jedoch nur unter Inkaufnahme eines wirtschaftlichen Defizits entsprochen werden können, kann ein Ausgleich dieses Defizits dann erfolgen, wenn seitens des Verpflichteten nachvollziehbare Nachweise vorgelegt werden.

8. Einer besonderen Regulierung im Interesse eines chancengleichen Wettbewerbs und zur Förderung eines funkti-

onsfähigen Wettbewerbs sollen künftig die marktbeherrschenden Unternehmen unterworfen werden. Dies betrifft nicht nur die Verpflichtung zum Angebot bestimmter Universaldienstleistungen, sondern auch die Realisierung eines offenen Netzzugangs, die Zusammenschaltung von Telekommunikationsnetzen sowie die Entgeltregulierung und die Beachtung besonderer Rechnungslegungsvorschriften. Damit soll gewährleistet werden, daß auch kleineren und mittleren Unternehmen ein Marktzutritt möglich und die Lizenzvergabe nicht von vornherein auf wenige große Unternehmen oder Konsortien beschränkt ist.

9. Zur Wahrnehmung der Regulierungsaufgaben soll eine unabhängige und eigenständige Regulierungsbehörde des Bundes eingerichtet werden. Diese soll zur Durchsetzung der Regulierungsziele mit wirksamen Verfahren und Instrumenten ausgestattet werden, die auch Informations- und Untersuchungsrechte sowie abgestufte Sanktionsmöglichkeiten einschließen.

Regulierungsschritte bis zum 31.12.1997

Für einschneidende Liberalisierungsmaßnahmen vor 1998 gibt es wenig Spielraum. Wir haben der Deutschen Telekom AG mit der gesetzlichen Verleihung der Monopole im Rahmen der Postreform von 1994 einen Vertrauensschutz eingeräumt; Eingriffe in den Kernbereich der Telekommunikationsmonopole sind deshalb bis 1998 nicht möglich.

Insofern können in Deutschland aufgrund der Gesetzeslage die sogenannten Alternativen Netze (z. B. von Bahn und EVU) nicht vorzeitig freigegeben werden - auch nicht für das Bereitstellen von liberalisierten Diensten, wie es die Kommission der Europäischen Gemeinschaften in ihrem ersten Teil des Grünbuchs zur Liberalisierung der Netzinfrastruktur und der Kabelfernsehnetze vorgeschlagen hat. Denn dies bedeutete einen Eingriff in den Kernbereich des Netzmonopols.

Unterhalb dieses Levels sind jedoch Liberalisierungsschritte möglich. Es steht dem Bundesminister für Post und Telekommunikation im Rahmen der bestehenden gesetzlichen Regelungen auch weiterhin die Befugnis zu, Lizenzen an Private zu erteilen, soweit diese nicht in den Kernbereich der bestehenden Monopole der Telekom AG für Netz und Sprachtelefondienst eingreifen. Die Arbeiten zur Ausgestaltung dieser Befugnis sind inzwischen eingeleitet worden. Mit diesen Arbeiten soll eine Kontinuität der Verleihungspraxis sichergestellt werden.

Privaten Unternehmen soll künftig mindestens in gleichem Umfang wie bisher Betätigungsmöglichkeiten per Verleihung eingeräumt werden. Hiermit sind insbesondere die bestehenden Genehmigungsregelungen

- zu Corporate Networks,
- zu privaten Übertragungswegen (im wesentlichen solche Netze, die die Ausdehnung von 25 km oder ein Ortsnetz nicht überschreiten),
- sowie für private Empfangs- und Verteilanlagen für Rundfunksignale (Kabelfernsehnetze) angesprochen.

Außerdem werden wir in bestimmten Bereichen über das bisherige Ausmaß der Verleihungen hinausgehen; das betrifft 1. die Umsetzung EG-rechtlicher Bestimmungen im Hinblick auf das Telefondienstmonopol und 2. einen neuen Liberalisierungsschritt im Rahmen des Netzmonopols.

1) Alle EU-Mitgliedstaaten sind gehalten, die Reichweite des Telefondienstmonopols auf das EG-rechtlich zulässige Maß zu begrenzen.

In dieser Hinsicht wird es in Deutschland erweiterte Betätigungsmöglichkeiten für Private im Rahmen des Telefondienstmonopols geben. Dies wird insbesondere die Corporate Networks betreffen. In Zukunft sollen - im Unterschied zu früher - auch private Corporate Networks, deren Teilnehmer nicht vertraglich verbunden sind, genehmigt werden, sofern die Teilnehmer als geschlossene Benutzergruppe einzustufen sind.

2) Im Bereich des Netzmonopols ist beabsichtigt, den lizenzierten Mobilfunknetzbetreibern im Rahmen ihrer Lizenz das Recht einzuräumen, alle von ihnen benötigten Übertragungswege selbst errichten und betreiben zu dürfen.

Der Erlaß von Rechtsverordnungen bis zum 31.12.1997

1. Verleihungsverordnung nach § 2 Abs. 2 FAG

Inhalt:
- Übernahme bisheriger Liberalisierungsverfügungen (Corporate Network-Regelung, Regelung über Errichtung und Betrieb privater Übertragungswege, Regelung über Errichtung und Betrieb von Empfangs- und Verteilanlagen von Rundfunksignalen, Allgemeiner Verleihungsgrundsatz von 1990)

- Marktöffnung: Erweiterung der Corporate-Network-Regelung- auf EG-Anregung; Beseitung der Prioritätenregelung zugunsten der Telekom bei EVA; Zulassung zur Errichtung und Betrieb privater Übertragungswege für Mobilfunkbetreiber.

2. Gebührenverordnung nach § 2 Abs. 3 FAG (Verleihungsgebühren)

3. Verbraucherschutzverordnung nach § 9 PTRegG;

4. Datenschutzverordnung nach § 10 PTRegG

5. Frequenzzuteilungsverordnung nach § 2 Abs. 3 PTRegG

6. Ggf. Pflichtleistungsverordnung nach § 8 PTRegG

7. Ggf. Marktöffnungsverordnungen nach § 2 Abs. 2 Ziff. 1 FAG (z. B. ERMES-Lizenzierung)

Die Liberalisierung im Bereich des Telekommunikationsmarktes

Die Terminplanung der Telekommunikationsreform bis zum 01.01.1998

31.01.1995
Anhörung von Sachverständigen und Verbänden

bis Ende Mai
Erarbeitung eines Referentenentwurfs im BMPT

01.06.1995
Unterrichtung der Ressorts und der Verbände

20.06.1995
Nochmalige Anhörung von Unternehmen/Verbänden

Juli 1995
Ressortabstimmung auf Referatsleiterebene

September 1995
Ressortabstimmung auf Abteilungsleiterebene

Mitte Oktober 1995
Kabinettvorlage

November 1995
Vorlage der Bundesregierung an den Bundesrat

ab 01.01.1996
Umsetzung der EU-Richtlinien zur Liberalisierung der Telekommunikationsmärkte

Januar 1996
Erste Lesung im Bundestag

Februar 1996
Beratungen in den Ausschüssen von BT und BR

bis April 1996
Anhörung von sachverständigen Auskunftspersonen

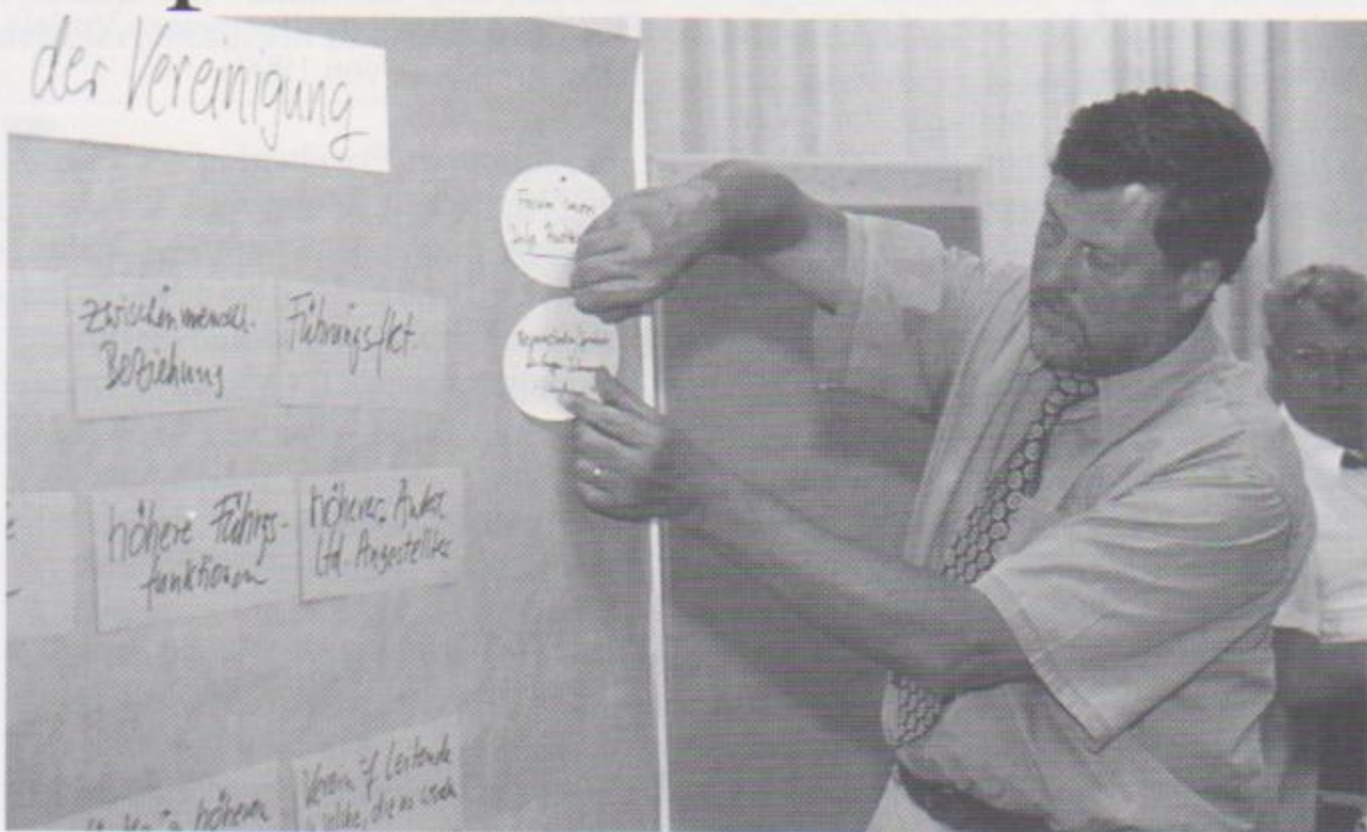
Mai 1996
Zweite und Dritte Lesung im Bundestag

Juli 1996
Zustimmung des Bundesrates

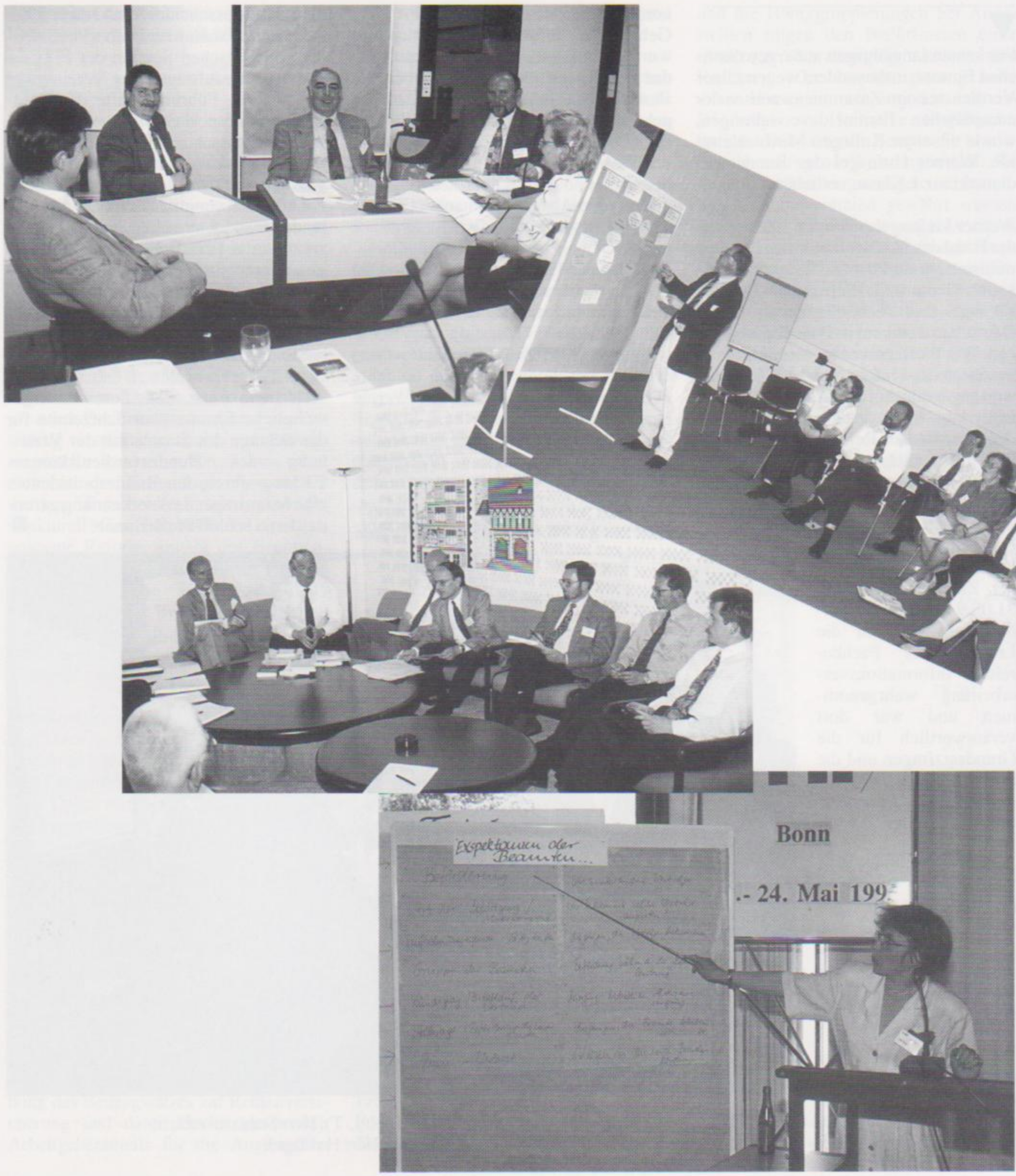
bis Dezember 1997
Vorbereitung der Umsetzung

01.01.1998
Inkrafttreten der Gesetze

Impressionen aus den Workshops



Erstmals wurden beim Delegiertentag 1995 wichtige Fragestellungen der VHP im Rahmen von Workshops behandelt. Mit Engagement und Sachverstand wurde in kleinen Gruppen gearbeitet und anschließend im Plenum präsentiert. Über die Ergebnisse werden wir demnächst berichten.


Bonn
.- 24. Mai 199

Bundesverdienstkreuz für Werner Hufnagel

Engagement im europäischen Fernmeldewesen geehrt

Für seinen langjährigen außergewöhnlichen Einsatz, insbesondere wegen seiner Verdienste beim Zusammenwachsen der europäischen Fernmeldeverwaltungen, wurde unserem Kollegen Ministerialrat i.R. Werner Hufnagel das Bundesverdienstkreuz 1.Klasse verliehen.

Werner Hufnagel nahm die Ehrung aus der Hand des Staatssekretärs im Bundesministerium für Post und Telekommunikation Gerhard O. Pfeffermann im Forschungs- und Technologiezentrum der Deutschen Telekom in Darmstadt entgegen. Wie Pfeffermann in seiner Laudatio ausführte, hat Hufnagel seit 1958 verantwortungsvolle Aufgaben als Abteilungsleiter und Amtsvorsteher bei Fernmeldeämtern und als Referatsleiter bei einer Oberpostdirektion sowie später als Abteilungsleiter und Hauptabteilungsleiter im FTZ in Darmstadt wahrgenommen. Nach der Umstrukturierung der Deutschen Bundespost hat er von 1991 bis zu seiner Zurruhesetzung am 31.08.93 in der Generaldirektion Telekom die Leitung des Fachbereichs Informationsverarbeitung wahrgenommen und war dort verantwortlich für die Grundsatzfragen und die internationalen Angelegenheiten der Informationsverarbeitung.

Schwerpunkt seines Wirkens war die Förderung und Entwicklung der Datenverarbeitung im damaligen Fernmeldewesen und später im Unternehmen Deutsche Bundespost TELEKOM.

Durch die Mitwirkung in der ETIS (European Telecommunications Informatics Services = Stiftung Europäischer Telekommunikationsbetreiber auf dem Gebiet der Informationsverarbeitung) wurden zukunftweisende Grundlagen der europäischen Zusammenarbeit im Bereich der Informationsverarbeitung gelegt. Durch seine Aufgabenstellung als »Deutsches Mitglied in der ETIS« war Werner Hufnagel hieran maßgeblich beteiligt und hatte überdies die dort getroffenen Absprachen nach innen wie nach außen zu vertreten.

Herr Hufnagel ist außerdem Mitglied der FITCE (Federation des Ingenieurs de Telecommunication de la Communaute Europeenne = Förderation der Hochschulingenieure des Fernmeldewesens der EG) seit deren Gründung im Jahre 1961. Im Jahre 1968 hat sich Werner Hufnagel innerhalb der FITCE-Studienkommission »Organisation und Datenübertragung« hervorgetan. 1971 wurde er als deutscher Vertreter in das Direktionskomitee der FITCE gewählt und hatte diesen Posten bis zu seinem (altersbedingten) Ausscheiden im Jahre 1993 inne. Er war damit zugleich »Vorsitzender der deutschen Sektion der FITCE« und auch Beauftragter der Vereinigung der höheren Führungskräfte der Deutschen Bundespost (VHP) für die FITCE. Während dieser Zeit als Mitglied des Direktionskomitees hat Herr Hufnagel ganz entscheidend dafür gesorgt, daß die Zahl der ursprünglich sechs Gründungsländer ständig erweitert wurde. Heute gehören der FITCE 13 Länder an. Aufgrund seiner ausgleichenden und beharrlichen Verhandlungsweise hat er so maßgeblich den Gedanken der europäischen Kooperation innerhalb der Telekommunikation gefördert.

»Ich freue mich, daß dieser außergewöhnliche Einsatz über Jahrzehnte für die Belange des Staates mit der Verleihung des Bundesverdienstkreuzes 1.Klasse durch den Bundespräsidenten eine herausragende Anerkennung gefunden hat«, schloß Pfeffermann.

v.l.n.r.: Herr Preuß (AbtL Z1), Herr Kunze (ehem. HAbtL T), Herr Staatssekretär Pfeffermann, Herr Weber (HAbtL K), Frau Hufnagel, Herr Hufnagel.

Wie es andere sehen:

»Beamte sind billiger als Angestellte«

Artikel aus dem Staatsanzeiger Baden-Württemberg vom 15.03.95

»Ein Beamter verursacht im Vergleich zu einem entsprechenden Angestellten des öffentlichen Dienstes auch unter Einrechnung der Beamtenversorgung grundsätzlich deutlich geringere Personalkosten«. Dies teilte Finanzminister Gerhard Mayer-Vorfelder in Beantwortung einer Kleinen Anfrage der CDU-Landtagsabgeordneten Rosely Schweizer in Stuttgart mit.

Die Untersuchung des Finanzministeriums zeige, daß Beamte in einzelnen Laufbahnen bis zu 18,7 Prozent kostengünstiger seien. Die Beantwortung der Frage, ob künftig verstärkt Angestellte statt Beamte eingestellt werden sollen, könne aber nicht an der Kostenfrage festgemacht werden. Entscheidend seien vielmehr strukturelle Gesichtspunkte und eine konsequente Reform sowohl des Beamtenrechts wie des Tarifbereichs im öffentlichen Dienst. Die Schlagworte seien »leistungsgerechte Bezahlung, Förderung der Leistungsbereitschaft, stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeit und Rehabilitation vor Zurruhesetzung«.

Der Kostenvergleich wurde laut Mayer-Vorfelder »nach finanzmathematischen Regeln auf der Basis einer Abzinsung ab dem Zeitpunkt der Einstellung vorgenommen. Dabei wurde ein Zinssatz von »sieben Prozent zugrunde gelegt«. Nach Auffassung des Finanzministers hat die verlängerte Lebenserwartung, verbunden mit dem früheren Eintritt in den Ruhestand, keine Auswirkung auf den Kostenvergleich. Eine weiter steigende durchschnittliche Lebenserwartung wirke sich nämlich nicht nur bei der Beamtenversorgung, sondern bei allen anderen Alterssicherungssystemen gleichermaßen aus. Diese Entwicklung hätte demnach zur Folge, daß die Gesamtzahl der Rentenempfänger ansteige, was zu einer Anhebung des Beitragssatzes zur Rentenversicherung und damit des zu leistenden Arbeitgeberanteils für die Angestellten und Arbeiter im öffentlichen Dienst führen müsse.

Bei den Angestellten des öffentlichen Dienstes ergebe sich damit eine ähnliche zusätzliche Kostenbelastung wie bei den Beamten. Nach Angaben Mayer-Vorfelders zeigen Erhebungen, daß das Pensionsverhalten der Beamten im öffentlichen Dienst nicht entscheidend vom Renteneintrittsalter der Angestellten im öffentlichen Dienst abweicht. Darüber hinaus zeigten die von der Landesregierung beschlossenen Maßnahmen zur Vermeidung von vorzeitigen Zurruhesetzungen von Beamten wegen Dienstunfähigkeit deutliche Wirkung.

Mayer-Vorfelder hält es unabhängig vom Ergebnis der Untersuchung für dringend erforderlich, das Leistungsprinzip in der öffentlichen Verwaltung zu stärken. Das derzeitig bestehende Beförderungssystem und die Höhergruppierungen bei Angestellten trügen den Bedürfnissen einer modernen Verwaltung nicht ausreichend Rechnung. Die Landesregierung habe daher bereits im vergangenen Jahr im Bundesrat eine Initiative eingebracht, nach der Beamten zum Beispiel für besonders herausragende Leistungen laufende monatliche Leistungszulagen und einmalige Leistungsprämien gewährt werden können. Die Bundesregierung habe dieses aufgenommen und bereite derzeit einen entsprechenden Gesetzentwurf mit leistungsbezogenen Zulagen und Prämien vor. Mayer-Vorfelder betonte, daß die Landesregierung auch weiterhin praktikable Initiativen unterstützen und ergreifen werde, die zu einer stärker leistungsorientierten Bezahlung im Bereich der Angestellten und Arbeiter führten, soweit dies fiskalisch vertretbar sei. Der Minister forderte den Bund auf, möglichst bald konkrete Lösungsvorschläge vorzulegen. ■

Vergleich der Barwerte der Aufwendungen des Dienstherrn/Arbeitsgebers für ausgewählte Beamte und vergleichbare Angestellte

Laufbahnen	Beamter Barwerte	Angestellter Barwerte	Erg. in %
Mittlerer nicht-techn. Dienst (weibl.)	1 110 292	1 271 785	14,55
Mittlerer techn. Dienst (männl.)	1 186 697	1 408 615	18,70
Gehobener nicht-techn. Dienst (weibl.)	1 443 404	1 498 426	3,81
Gehobener techn. Dienst (männl.)	1 651 903	1 874 843	13,50
Lehrer GHS (männl.)	1 623 835	1 784 429	9,89
Lehrer GHS (weibl.)	1 473 239	1 471 784	- 0,10
Lehrer Realschulen (männl.)	1 794 813	1 940 033	8,09
Lehrer Realschulen (weibl.)	1 613 583	1 585 655	- 1,73
Höherer nichttechn. Dienst (männl.)	2 047 348	2 153 949	5,21
Lehrer (Studienrat) (männl.)	1 996 060	2 034 072	1,90

Erläuterungen:
Positive Zahl: Angestellter ist um den genannten Prozentsatz teurer als Beamter.
Negative Zahl: Angestellter ist um den genannten Prozentsatz billiger als Beamter.

Aktivitäten der Arbeitsgemeinschaft höherer Dienst

Dr. Silke Messtorff, BMPT

Im vergangenen Geschäftsjahr hat die AhD fünf Sitzungen in Bonn durchgeführt. Themenschwerpunkt war im wesentlichen folgender:

Die Reform des öffentlichen Dienstrechts

In dem Perspektivbericht 1994 hat die Bundesregierung Vorschläge für die Fortentwicklung des öffentlichen Dienstrechts vorgelegt, die es jetzt umzusetzen gilt.

Das künftige Dienstrecht soll in seiner Gesamtheit stärker leistungsorientiert gestaltet und in seiner Anwendung flexibler und transparenter werden. Der Reformansatz soll daher von weitreichender Bedeutung sein und sich keinesfalls in einer bloßen Novellierung des Beamtenrechts erschöpfen.

Mit dem Bericht zur Fortentwicklung des öffentlichen Dienstrechts vom 19. Juli 1994 hat die Bundesregierung bereits Schwerpunkte notwendiger Maßnahmen aufgezeigt. Ein Gesetzentwurf zur Umsetzung dieser Ziele aus dem Perspektivbericht ist in Vorbereitung.

Er enthält u.a. die folgenden acht Schwerpunkte:

1. Schwerpunkt: Führungspositionen im öffentlichen Dienst müssen optimal besetzt werden

Hierzu gibt es verschiedene Ansätze und Überlegungen, die heftig diskutiert werden. Einig ist man sich darin, daß es darum geht, die Leistungsfähigkeit und Effektivität der Verwaltung zu steigern; ein Feld für stärkere Einflußnahme von außen auf Führungsfunktionen darf jedoch nicht eröffnet werden.

2. Schwerpunkt: Die Erprobungszeit vor der Beförderung

Voraussetzung vor jeder Beförderung soll künftig u.a. eine nach Laufbahngruppen gestaffelte Erprobungszeit sein. (Für den höheren Dienst: 1 Jahr).

3. Schwerpunkt: Die Optimierung des Personaleinsatzes

Dies soll im wesentlichen durch drei Maßnahmen erreicht werden:

- Verlängerung der von der Zustimmung des Beamten unabhängigen Abordnungszeit zu einem anderen Dienstherrn auf fünf Jahre
- Möglichkeit der zustimmungsfreien Versetzung
- Beseitigung der aufschiebenden Wirkung von Rechtsbehelfen; Abordnung und Versetzung könnten sofort vollzogen werden.

Dieser Schwerpunkt ist ebenfalls noch heftig in der Diskussion. Einig ist man sich, daß Abordnungen und Versetzungen erleichtert werden sollen, um vor dem Hintergrund der möglicherweise notwendig werdenden erheblichen Personalverlagerungen (Berlin-Umzug) die Mobilität der Beamten in fachlicher und räumlicher Hinsicht zu erhöhen.

4. Schwerpunkt: Ausbau der Teilzeitbeschäftigung im öffentlichen Dienst

Künftig sollen Beamte ohne weitere Voraussetzung auf ihren Antrag hin Teilzeitbeschäftigung gewährt werden können, soweit dienstliche Gründe nicht entgegenstehen. Den sog. »Beamten im Zweitberuf« oder den »Zwangs-Teilzeit-Beamten« lehnt die Bundesregierung aber ab.

5. Schwerpunkt: Beurteilungswesen

Die Stärkung des Leistungsprinzips, insbesondere die Einführung neuer, leistungsbezogener Elemente im Bezahlungssystem verlangt eine stärkere Differenzierung in der Beurteilungspraxis. Ansatzpunkt ist hier das Beurteilungssystem, in dem in geeigneter Weise der Konzentration auf Spitzennoten, z.B. durch Vergabe von allgemeinen Richtwerten (Quoten) entgegengewirkt werden muß.

6. Schwerpunkt: Die Durchlässigkeit des Laufbahnsystems

Die Laufbahndurchlässigkeit soll weiter erhöht werden, z.B. durch die Verkürzung von Mindestfristen für den Aufstieg.

7. Schwerpunkt: Die Modernisierung des Besoldungsrechts

Ziel soll es sein, das Besoldungsrecht stärker leistungsorientiert, flexibler und dezentraler in der Anwendung zu gestalten. Da jedoch derzeit vor dem Hintergrund der anhaltenden Haushaltsspardiskussion auf Kostenneutralität geachtet werden muß, ist der finanzielle Handlungsspielraum für die Modernisierung des Bezahlungssystems gering. Ich will hier nur kurz die drei wichtigsten Schlagworte nennen:

- Wichtig ist zunächst die Neugestaltung der Gehaltstabellen
  Die Zeiträume bis zur nächsten Stufe verlängern sich im Laufe des Berufslebens: In der ersten Stufe steigt der Beamte grundsätzlich nach je 2 Jahren, in den folgenden Stufen nach je drei Jahren und in den letzten Stufen nach je vier Jahren auf. Am Anfang also schnellerer Anstieg auch mit höheren Stufenbeiträgen, dann langsamer und mit geringeren Beiträgen. Das Endgehalt wird später erreicht. Dafür soll es in jüngeren Jahren schon eine bessere Bezahlung geben. Aber: Der Aufstieg in den Stufen kann künftig von der Leistung abhängig gemacht werden und nicht wie bisher vom Zeitablauf.
- Gleichzeitig soll die Vergabe von Leistungsprämien und Leistungszulagen für herausragende Mitarbeiter erprobt werden.
- Auch der Ortszuschlag soll verändert werden. Diejenigen Bestandteile des Ortszu-

schlags, die schon heute jeder erhält, sollen in die Gehaltstabelle eingearbeitet werden. Die übrigen Bestandteile sollen als Familienzuschlag erhalten bleiben. Dabei soll jedoch das Einkommen des Ehegatten künftig ab einer bestimmten Höhe berücksichtigt werden.

8. Schwerpunkt: Kostendämpfung im Versorgungsbereich

Hier sieht die Bundesregierung vor allem Handlungsbedarf mit Blick auf die »Frühpensionierungen«, weil die Versorgungslaufzeit die Versorgungskosten entscheidend beeinflußt.

Die Beurteilung in den Kommentaren zu den Reformvorschlägen sind ambivalent und im sog. Blätterwald rauscht es gewaltig. Vom sog. »Reförmchen« und »ausgeklammerten Kernproblemen« bis hin zu »richtigen Ansätzen« reichen die Qualifizierungen, wobei man in den Vorschlägen einen Minimal-Konsens sieht. Unbestritten scheint aber in allen Lagern das Festhalten am »bewährten Berufsbeamtentum« zu sein. Die Vorstellungen will der Bundesinnenminister noch im Mai mit den Ministerpräsidenten der Länder beraten, bevor ein Gesetzesentwurf eingebracht wird.

Die sich beständig verschärfende Spardiskussion für den öffentlichen Dienst schafft für die AhD ein schwieriges Umfeld. Es ist in dem jetzigen politischen Umfeld schon wenig empfehlenswert, überhaupt Verbesserungen im Beamtenbereich zu fordern. Und dies ist schon gar nicht angezeigt, wenn der Grundsatz der Kostenneutralität nicht gewahrt wird. Über die Chancen einer Verwirklichung der vorab vorgestellten Verbesserungsvorschläge in Form von Leistungszulagen und -prämien bzw. allgemein bessere Bezahlung bei besonders guter Leistung wird man daher gegenwärtig noch nichts Genaues sagen können.

Weitere Aktivitäten der AhD

Als Aktivitäten im vergangenen Geschäftsjahr sind vor allem die Gespräche zu einzelnen Diskussionspunkten des Perspektivberichts zu nennen. So hat die AhD im September 1994 mit dem Abg. Bernrath, der seinerzeit Vorsitzender des Bundestags-Innenausschusses war, ein Gespräch zu der weiteren Entwicklung des öffentlichen Dienstes geführt.

Im Frühjahr 1995 konnte der Bundestagsabgeordnete Marschewski, der Vorsitzende der Arbeitsgruppe Inneres der CDU/CSU Bundestagsfraktion für ein informatives Gespräch über die Eckpunkte einer Dienstrechtsreform gewonnen werden.

Darüber hinaus wurde der traditionell gute Kontakt zu dem Leiter der Abteilung »Beamtenrecht und Personalrecht des öffentlichen Dienstes« beim Bundesinnenministerium, Herrn Dr. Beus in mehreren Gesprächen fortgesetzt.

Am 3. April hat der Tübinger Ordinarius für Staats- und Europarecht, Herr Prof. Dr. Oppermann, einen Vortrag zum Thema: Beamtentum: In Deutschland und Europa zeitgemäß? gehalten. Ich gehe davon aus, daß der Vortrag in der Schriftenreihe der AhD veröffentlicht wird.

Abschließend bleibt noch das traditionelle Aschermittwochgespräch zu erwähnen, an dem unser Bundesvorsitzender, Herr Burkhart wie immer teilgenommen hat.

Wie ich bereits erwähnte, ist es in der momentanen Sparlandschaft schwer, sich als Interessenvertreter für die Beamten zu engagieren. Die realitätsbezogene Arbeit der AhD, die ohne effektheischende Aktivitäten auskommt, zeigt jedoch, daß die AhD durch die angebahnten und gepflegten Kontakte nicht nur auf dem Laufenden gehalten werden konnte, sondern auch gehört wird. Mit dieser Arbeitsweise grenzt sie sich - ebenso wie die VHP - wohltuend von ideologiegetriebenen illusionären Forderungen ab. ■

Verabschiedung des Bundesschatzmeisters

Den herzlichen Dank der Vereinigung sprach Bundesvorsitzender Paul Burkhart dem scheidenden Schatzmeister **Günther Altehage** beim Bundesdelegiertentag in Bonn aus. Günther Altehage gab nach jahrzehntelanger engagierter Arbeit für die VHP das Amt in jüngere Hände ab. Als Nachfolger gewählt wurde Wolfgang Schicker.

Unterwegs mit der sich verwandelnden Ordnung

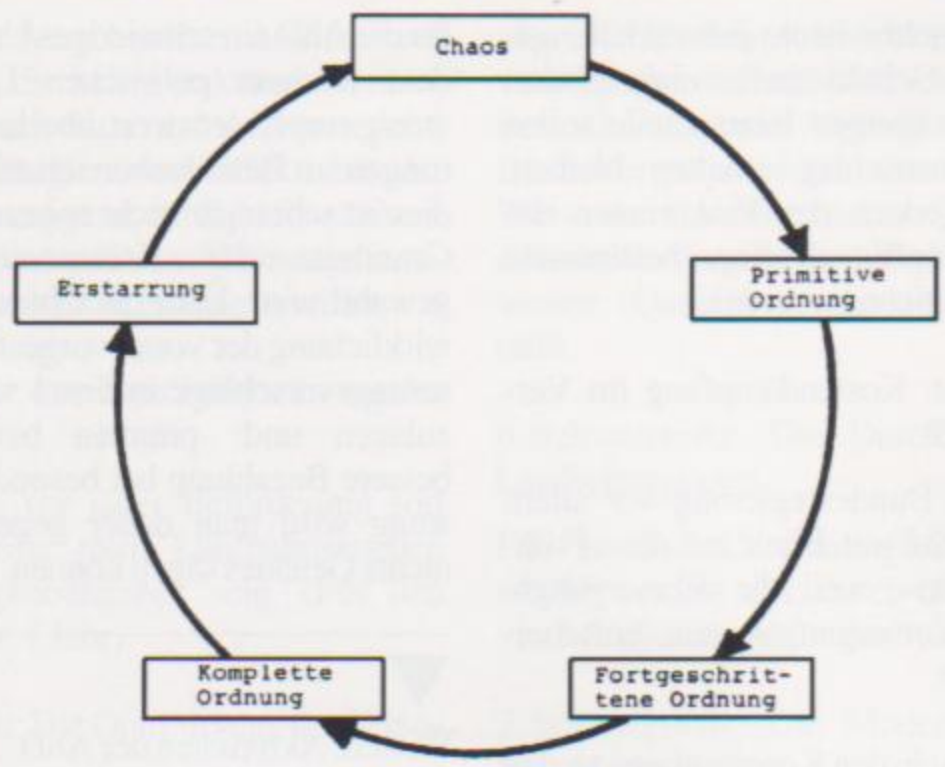
Dr. Frieder Lauxmann,
Deutsche Post, NL Karlsruhe

Sieben Jahre ist es her, daß mein Artikel »Die Überwindung der Ordnung oder: Das strategische Chaos« erschien. (VHP 2/88). Diesem Beitrag war, wiederum sieben Jahre zuvor (3/81), meine Glosse über die »Organisierte Querschnittslähmung« vorausgegangen, auf den ich 1988 Bezug nehmen konnte. Dies ist also hier mein dritter Beitrag über den Kreislauf der Ordnung, jeweils mit einem Abstand von sieben Jahren. Eigenartigerweise treffen meine Prognosen zum Thema Ordnung nach etwa sieben Jahren ein. Dies ist schon immer mein Problem gewesen, und ich will es ganz offen gestehen. Denn normalerweise erwartet man von uns immer nur Lösungsvorschläge für Tagesprobleme und sonst nichts. Wer aber daneben noch weiterdenkt und sich Gedanken macht über Fragen, die noch gar nicht gestellt sind, die aber ganz bestimmt auftauchen werden, der fällt mitunter negativ auf, weil er von Dingen redet, die andere nicht sehen können oder wollen, weil es unbequem ist.

Das Thema Ordnung und Chaos habe ich zum ersten Mal 1971 in meinem Buch »Die kranke Hierarchie« behandelt. Damals zitierte ich Martin Luther mit diesem Satz: »In Summa ist aller Ordnungen so zu gebrauchen, daß man sie flugs abtue und eine andere mache, wenn ein Mißbrauch daraus wird...«. »Ordnung ist ein äußerlich Ding, sie sei so gut sie will, so kann sie doch in Mißbrauch geraten. Dann aber ist's nicht mehr eine Ordnung, sondern eine Unordnung. Darum besteht und gilt keine Ordnung um ihrer selbst willen«.

Daraus folgerte ich damals unter anderem: »Wir müssen nach einer Ordnung suchen, die diejenigen widerlegt, die behaupten, mehr Demokratie bedeute nur mehr Händelei«.

Es geht also um die Ordnung, die nicht nur gewährleistet, daß die Dinge funktionieren, sondern auch, daß der einzelne, in sie eingebundene Mensch, Mensch bleiben kann und nicht zu einem anonymen Rädchen im Getriebe herabgewürdigt wird. Insofern hat sich seit Luther nicht allzuviel geändert.



DER KREISLAUF DER ORDNUNG

In den beiden erwähnten Beiträgen von 1981 und 1988 habe ich den Kreislauf der Ordnung dargestellt. Ich gestatte mir, ihn jetzt zum dritten Mal vorzustellen:

1. Chaos

Es findet sich keiner zurecht. Aber das Suchen und Finden kann u. U. motivierend wirken.

2. Primitive Ordnung

Nur die wesentlichen Dinge erhalten ihren Platz. Das Einordnen wird zum Motivations- und Streßfaktor.

3. Fortgeschrittene Ordnung

Ihre Unvollkommenheiten lassen sich durch menschliches Miteinander und durch Solidarität ausgleichen.

4. Komplette Ordnung

Für sie gilt der Grundsatz »wo alles geordnet ist, sind auch die unwesentlichen Dinge geordnet«. Und wo unwesentliche Dinge geordnet sind, verliert man den Überblick. Die Menschen in einer solchen Ordnung reagieren mechanisch. Ihr Gestaltungswille findet kein Feld und ist nicht gefragt.
Ihre Aggressionen werden nicht bemerkt und nicht benutzt.

5. Leichenstarre, geometrische Epidemie

Die Organisation besteht noch, ist aber innerlich abgestorben. An die Stelle der Menschlichkeit tritt die Regeltreue. Aber unter der Oberfläche gärt es. Die Ordnung zerfällt.

6. Chaos = Nr. 1

Der Kreislauf beginnt von vorne.
Wer wie ich seit 33 Jahren bei der Post ist, hat die Stufen 4 und 5 miterlebt und steht jetzt am Beginn von Nr. 1 = 6.

Dieser Kreislauf hat die Eigenheit, daß er nur in der beschriebenen Richtung, auf unserer Skizze also im Uhrzeigersinn, ablaufen kann. Wer meint, das Rad lasse sich auch andersherum drehen, ist im Irrtum, wie mancher Minister, der es versucht hat.

In meinem Beitrag von 1988 fragte ich: »Kann man Ordnung und Unternehmen so weit trennen, daß man nur die Ordnung, mit ihr nicht aber auch das Unternehmen zerstört?« Die Antwort, so habe ich damals ausgeführt, sei mir schon bekannt, ich werde sie aber erst in sieben Jahren veröffentlichen. Jetzt also sind die sieben Jahre abgelaufen und ich bin die Antwort schuldig, die ich damals wußte. Dazu muß man bedenken, daß vor sieben Jahren, 1988, alles ganz anders angekündigt war, als es dann kam. Die Postreform I lief damals gerade an, von der zweiten Reform war nicht offiziell die Rede. Das Wort Privatisierung war noch tabu. Allerdings, wer das Buch des leider inzwischen verstorbenen Ernst Herrmann »Die Deutsche Bundespost - Kommunikationsunternehmen zwischen Staat und Wirtschaft« (Baden-Baden, 1986) gelesen hatte, mußte anderes ahnen. Herrmann, dessen Buch ich in dieser Zeitschrift besprochen habe 3/87, zeigte sich auch damals als ein radikaler Weiterdenker, der Marktöffnung und Privatisierung ohne Wenn und Aber forderte.

Was die meisten damals nicht wahrhaben wollten, ist eingetreten. Ein innerlich durch einen kalten Perfektionismus erstarrtes Unternehmen kann nicht durch die Einschränkung lähmender Ordnungsprinzipien saniert werden. Man kann es nur abschaffen und von vorne beginnen. Luther:»...wie wenn die neuen Schuhe alt werden und drücken, nicht mehr getragen, sondern weggeworfen und andere gekauft werden.«

Die Deutsche Bundespost ist nicht mehr. Die neuen Unternehmen sind, so gesehen, eigentlich nicht das Ergebnis einer Reform, sondern eines Neubeginns. Vom alten Bau ist kein Stein mehr auf dem anderen. Und das ist gut so, denn es gab grundsätzlich keinen anderen Weg, so leid es uns tun mag. Die Erstarrung ist also ein Zustand, den man nur mitsamt dem erstarrten Unternehmen beseitigen kann. Dies und nichts anderes habe ich 1981 und 1988 erkennen lassen.

Daß eine starre, auf menschliche Bestrebungen keine Rücksicht nehmende Ordnung zerfallen muß, ist ein in der Geschichte immer wieder auftauchendes Phänomen. Der Mensch kann sich nur bis zu einem bestimmten Grad unterordnen. Weltreiche, Großunternehmen, Sekten steigen auf und brechen entweder implosiv zusammen oder erstarren zu einem Aschengerippe wie Eduard Mörikes Feuerreiter, der in sich zusammenbrach. Das jüngste Beispiel ist der Zusammenbruch der Sowjetunion, die ebenfalls dem Chaos Platz gemacht hat.

Wie geht es weiter? Auch das Chaos entwickelt sich. Noch wissen wir nicht, ob seine Talsohle schon erreicht ist. Für die DBP-Erben vermute ich, daß wir erst in ca. zwei bis drei Jahren so weit sein werden, wenn wirklich alle bemerkt haben, daß die alten Ordnungsprinzipien unwirksam geworden sind. Der Wandlungsprozeß ist mit der Privatisierung und der Spartengliederung keineswegs abgeschlossen. British Telcom macht uns da manches vor. Es stehen noch einige Überraschungen ins Haus. Über die völlig unorganische Aufteilung von Zentralfunktionen habe ich ja bereits geschrieben (VHP 1/95). Welche das Chaos vorantreibenden Kräfte hieraus noch folgen werden, läßt sich derzeit allenfalls grob abschätzen. Die Ausgliederung fast sämtlicher Spezialfunktionen in sog. Zentren verhindert den Dialog über die Fachgrenzen hinweg. Dadurch ist der eigentlich kreative Dialog im Unternehmen mehr oder weniger unmöglich geworden. Wo Spezialisten nur unter sich verhandeln, verkümmert die Kreativität. Stattdessen gedeihen Dogma, Erstarrung und geistige Stacheldrähte. Eines ist sicher: Kreativitätshemmende Unternehmensstrukturen haben keine lange Zukunft. Vermutlich wurden hier auf dem im Prinzip richtigen Weg Fehler begangen. Man muß auf Nachbesserungen und Erweiterungen gefaßt sein. Die jetzt geplante Struktur trägt möglicherweise einen Keim des Zerfalls bereits in sich.

Trotzdem, irgendwann gelangen die aus der DBP hervorgegangenen Unternehmen in die unterste Stufe der Ordnung und können sich weiterentwickeln. Solche Abstufungen sind natürlich nie an einer Uhr ablesbar. Sie sind mehrschichtig evolutionär. Verschiedene Stufen können sich in Teilbereichen überlagern. Natürlich besteht äußerlich immer eine bestimmte Ordnung fort. Aber selbst wenn die neue Ordnung schon wieder zur Perfektion neigt, kann diese das innere Chaos nur mühsam verbergen.

Eine Gefahr der Täuschung muß hier erwähnt werden. Aus der Tatsache, daß Regeln der Ordnung geschaffen werden, darf man nicht leichtfertig schließen, daß diese schon die Ordnung selbst darstellen. Ordnung ist nicht nur ein äußerlicher, sondern vor allem auch ein innerlicher Begriff. Insofern muß man Luther (»äußerlich Ding«) widersprechen. Sie muß in den Köpfen und nicht nur in gedruckten Regeln und Weisungen gelten. Es zeugt von relativ geringer Erfahrung und Intelligenz, wenn man meint, Unternehmenskultur sei eine Sache von teuren Hochglanzbroschüren. Nein! Kultur gedeiht oder sie gedeiht nicht, aber man kann sie nicht kaufen. Kultur gedeiht im aktiven Dialog.

Warum dreht sich das Rad der Ordnung nur in einer Richtung? Hier verbirgt sich ein interessantes, aber bis jetzt nur in Teilbereichen gelöstes naturwissenschaftliches und philosophisches Problem, das hier nur angedeutet werden kann. Ich werde es in meinem nächsten Buch behandeln. Hier seien nur Stichworte genannt. Es gibt zwei Kräfte, die sich gegenseitig wie Tod und Leben bekämpfen, obwohl sie verschiedenen Dimensionen angehören.

1. Die im zweiten Hauptsatz der Wärmelehre niedergelegte Erfahrung besagt, daß in geschlossenen Systemen die Wahrscheinlichkeit für einen Zustand

um so größer ist, je größer seine Unordnung ist. Das Maß für diese Unordnung bzw. Unterschiedslosigkeit ist die Entropie. Dies klingt relativ schwer verständlich. Einfacher: Ordnung ist, wenn warmes und kaltes Wasser getrennt sind. Schüttet man sie zusammen, entsteht lauwarmes Wasser. Die Entropie nimmt solange zu, bis die Badewanne gleichmäßig temperiertes Wasser hat. Dieser Grundsatz ist weltumfassend. Alles Strukturierte neigt dazu, in einen amorphen Einheitsbrei zu verfallen. Aller Struktur, allem Leben droht der Tod.

2. Es gibt eine Gegenkraft, die aber nicht in einem naturwissenschaftlichen Gesetz eingefangen werden kann. Es ist die schöpferische Kraft (Generative Energie). Sie hat zur Entstehung der Welt und in ihr zur Entstehung immer höherer Arten geführt. Sie wirkt zwar auch in der Materie, ist selbst aber nicht materiell, sondern geistig und daher nicht meßbar. In der Evolution bewegt sie sich ebenfalls nur in einer Richtung. Noch nie wurde beobachtet, daß ein niedereres Wesen aus einem höheren entstanden ist. Höhere Wesen können aussterben, nicht aber sich evolutionär zurückentwickeln. Sobald die kreative Kraft nachläßt oder abstirbt, schlägt die Entropie zu und löscht die Strukturen allmählich aus. Die kreative Kraft wirkt auch in der menschlichen Gesellschaft und ihren Organismen.

Nach diesem Prinzip entstand die Welt und ihre Bewohner, traten Völker in die Geschichte ein und verschwanden wieder. Hegels Weltgeist ist in diesem Sinne zu verstehen. Unternehmen sind ihm natürlich auch unterworfen.

Wir fragen uns: Wie lange wird es dauern, bis sich die Postderivate aus dem notwendigen Chaos herausheben? Die Antwort hängt von verschiedenen Faktoren ab. Es geht nicht nur darum, wie die Unternehmen organisiert sind, sondern vor allem auch darum, ob und inwieweit kreative Kräfte vorhanden sind und Gelegenheit haben, zu wirken. Es können wenige sein, wenn sie die Kraft haben, auf andere auszustrahlen.

Entweder man pflegt Mitarbeiter, die einen inneren Antrieb zum kreativen Wirken verspüren, oder man setzt auf schnell feuernde Kadetten. Bekanntlich kann jeder Intelligenz bei anderen nur insoweit erkennen, als diese seine eigene nicht übersteigt. Ein dummer Tester muß jeden für dumm halten, der etwa redet, was in irgendeiner Richtung über seinen (des Testers) Horizont hinausgeht. Dummheit, so gesehen, erkennt man daran, daß jemand Intelligenz nach einem Einheitsmaßstab beurteilen will. Wer immer den schnellen Erfolg sucht, muß sich auch auf den schnellen Flop einstellen. Die Einheitlichkeit ist ein lebensverminderndes, die Entropie förderndes Prinzip.

Vor-, Mit- und Weiterdenker finden einen Weg aus dem Chaos und schaffen eine Ordnung aus der amorphen Masse, wenn man ihnen ein Forum für den Dialog bereitet und ihnen die Möglichkeit gibt, neue Wege voranzugehen, auch wenn es gelegentlich Holzwege sein müssen. Weiterdenker zu finden und zu fördern, ist die schwierigste, aber auch die dankbarste Führungsaufgabe. ■

Mitgliederservice

»Wie ein Flüstern im Wind…«

Unter diesem geheimnisvollen Titel ist ein Buch erschienen, das drei Dutzend Erzählungen – heitere, besinnliche und ernste, sowie einige Kriminalgeschichten – beinhaltet, die allesamt ihren Schauplatz innerhalb der drei Postunternehmen haben. In den nach authentischen Fällen aufbereiteten Geschichten sind alle handelnden Personen Mitarbeiter von Post, Postbank oder Telekom.

Michael A. Praetorius, ein erfolgreicher deutscher Kriminal- und Drehbuchautor, der selbst aus einer Postlerfamilie stammt, hat damit wohl das erste und einzige Buch geschrieben, das ausschließlich im Umfeld der Postunternehmen und ihrer Beschäftigten angesiedelt ist. Unser Urteil: lesenswert. Über unsere Redaktion können Sie das Buch zum Sonderpreis von 10,– DM zzgl. Porto bestellen. (Im Buchhandel nicht erhältlich).

Michael A. Praetorius: Wie ein Flüstern im Wind… 400 Seiten, Ganzleinen.

Hiermit bestelle ich …… Exemplare »Wie ein Flüstern im Wind…« zum Einzelpreis von 10,– DM zzgl. Porto.

Name: _____

Anschrift: _____

_____

Unterschrift: _____

Einsenden an:
VHP-Forum
Postfach 10 10 40
70009 Stuttgart
Fax: 07 11/100-14 64

Verzeichnis von Bundesvorstand und Bezirksvereinen

Bundesvorsitzender
Präs Dipl.-Ing. Paul Burkhart
DT Stuttgart, Präs
PF 10 10 40, 70009 Stuttgart
F (07 11) 1 00-1 00, P (0 71 81) 50 00

Stellvertretende Bundesvorsitzende:
PDir Dipl.-Ing. Hermann J. Becker
T,NL Potsdam, NLL
PF 60 06 53, 14406 Potsdam
F (03 31) 8 65-10 00, P (0 22 24) 56 57

Dr. Petra Leuchte
DP Dresden, RefLn 135
PF 16 00 00, 01287 Dresden
F (03 51) 45 67-3 50, P (03 51) 4 93 65 58

Bundesgeschäftsführer
POR Dipl.-Ing. Richard Probst
DT Stuttgart, VST 1
PF 10 10 40, 70009 Stuttgart
F (07 11) 1 00-23 30, P (0 70 33) 3 17 33

Stellvertretende Bundesgeschäftsführerin
PRn Heidrun Weber-Nebenführ
DP Stuttgart, RefLn 100 Og/135
PF 10 10 30, 70009 Stuttgart
F (07 11) 18 70-3 50, P (0 73 08) 4 15 84

Bundesschatzmeister
PDir Dipl.-Ing. Wolfgang Schicker
GD T, 53105 Bonn
F (02 28) 1 81-70 17, P (02 28) 29 80 42
Konto: VHP-Bundesvorstand
Darmstadt
Postbank Ffm 59 42-608

Beisitzer
PR z. A. Dipl.-Ing. Stefan Brock
FTZ, Referent E 22a
PF 10 00 03, 64276 Darmstadt
F (0 61 51) 83-61 40, P (0 61 51) 66 31 04

Dr. oec. Robert Diettrich
DP Potsdam, RefL 101
PF 60 05 54, 14405 Potsdam
F (03 31) 38-10 10, P (03 31) 87 28 56

MinR Dipl-Ing. Peter Freis
GD P, FBL 221
PF 30 00, 53105 Bonn
F (02 28) 1 82-22 10, P (0 26 31) 2 08 09

POR Rolf Gröber
DP Stuttgart, RefL 110/120
PF 10 10 30, 70009 Stuttgart
F (07 11) 18 70-2 10, P (07 11) 53 42 11

APräs a.D. Dipl.-Ing. Werner Guthknecht
Steinbeisstr. 55, 72074 Tübingen
P (0 70 71) 8 79 15

RegDirn Dipl.-Volksw. Maria Christine Hartkorn
BMPT, RefLn 123
PF 80 01, 53105 Bonn
F (02 28) 14-12 30, P (0 22 41) 34 10 18

PDir Dipl.-Volksw. Michael Herzog
PB Hamburg, NLL
Alter Wall 46, 20457 Hamburg
F (0 40) 36 19-10 00

PDir Dipl.-Ing. Roland Werb
DeTeMobil München, HAbtL
PF 21 01 27, 80671 München
F (0 89) 5 47 51-100, P (0 81 52) 7 07 92

PRn Francisca Schmitz
DP Köln, RefLn 100 Og/135
PF 10 91 01, 50482 Köln
F (02 21) 49 99-13 50, P (0 22 33) 48 49 44

MinR Dipl.-Ing. Winfried Strohbach
GD T
PF 20 00, 53105 Bonn
F (02 28) 1 81-49 60, P (02 28) 29 80 42

Beauftragter für ULA
POR Klaus Altmannsperger
GD P, FBL 413
PF 30 00, 53105 Bonn
F (02 28) 1 82-41 37, P (0 71 41) 5 84 86

Beauftrager für FITCE
Präs Dipl.-Ing. Eike-Rolf Michael
DT Frankfurt, Präs
PF 10 00 00, 60285 Frankfurt
F (0 69) 97 53-20 00, P (0 47 93) 14 05

Beauftragter für FEFAS
APräs a.D. Dr. Otfried Brauns-Packenius
Ellerhöhweg 3, 61348 Bad Homburg
P (0 61 72) 4 27 96

Beauftragte für AhD
RegDirn Dr. Silke Messtorff
BMPT, Referentin 412a
PF 80 01, 53105 Bonn
F (02 28) 14-22 28, P (02 28) 33 07 97

Redaktionsstab
DT, Postfach 10 10 40, 70009 Stuttgart
F Stuchlich (07 11) 1 00-14 00
Bohner -23 00
Völz -20 10
Zimmer -14 20

Vorstände der Bezirksvereine

Berlin
I. PDir Dipl.-Kfm. Detlev Dewitz
P, NL Berlin 20, NLL
PF 20 00 01, 13578 Berlin
F (0 30) 3 51 80-1 00, P (0 30) 6 64 16 16
II. Ang Dieter Jeschonnek
T, NL Berlin, AbtL D
PF 30 10 80, 10721 Berlin
F (0 30) 21 71-40 00, P (0 30) 6 32 88 70
III. PDir Günter Heimerl
P, NL Berlin 12, NLL
PF 12 09 00, 10617 Berlin
F (0 30) 3 10 08-1 00, P (0 30) 7 42 92 92
IV. PDir Dipl.-Ing. Hermann Lüdeling
DP Berlin, RefL 140
PF 19 05 00, 14046 Berlin
F (0 30) 3 28-31 40, P (0 30) 7 03 49 09

Bonn
I. MinR Dipl.-Ing. Winfried Strohbach
GD T
PF 20 00, 53105 Bonn
F (02 28) 1 81-49 60, P (02 28) 48 49 44
II. MinR Dipl.-Ing. Rüdiger Zoll
GD T, FBL 7471
53105 Bonn
F (02 28) 1 81-77 10, P (0 22 41) 34 20 38
III. RegDirn Dipl.-Volksw. Maria Christine Hartkorn
BMPT, RefLn 123
PF 80 01, 53105 Bonn
F (02 28) 14-12 30, P (0 22 41) 34 10 18
RegDirn Dr. Silke Messtorff
BMPT, Referentin 412a
PF 80 01, 53105 Bonn
F (02 28) 14-41 29, P (02 28) 33 07 97
IV. PDir Dipl.-Ökonom Jürgen Müller
GD P, Referent 621a
PF 30 00, 53105 Bonn
F (02 28) 1 82-62 19, P (0 22 23) 2 12 34
Geschäftsführer:
PDir Reinhard Lenz
GD PB, AbtL 353
PF 40 00, 53105 Bonn
F (02 28) 9 20-35 40, P (02 28) 35 49 28

Bremen
I. PDir Dipl.-Ing. Karl Leberl
T, NL Bremen, NLL
PF 99 22 80, 28080 Bremen
F (04 21) 4 95-20 00, P (0 42 42) 7 07 16
II. POR Hermann Schmädeke
DP Bremen, RefL 162
PF 99 12 80, 28080 Bremen
F (04 21) 2 48-16 20, P (0 42 02) 86 68
III. POR Dipl.-Ing. Michael Zeisberger
DT Bremen, GrL RS
PF 99 30 80, 28080 Bremen
F (04 21) 2 48-20 10, P (04 21) 48 14 11
IV. PDir Dipl.-Ing. Hartmut Richter
DT Bremen, GrL VST 1
PF 99 30 80, 28080 Bremen
F (04 21) 2 48-23 30, P (0 42 02) 27 45

Darmstadt
I. PDir Dipl.-Ing. Georg K. Storck
FTZ, RefL F 51
PF 10 00 03, 64276 Darmstadt
F (0 61 51) 83-28 10, P (0 61 54) 96 81

II. Peter Peier
FTZ, K 51
PF 10 00 02, 64276 Darmstadt
F (0 61 51) 83-32 90
III. PDir Dipl.-Ing. Peter Czernetzki
FTZ, RefL K 32
PF 10 00 03, 64276 Darmstadt
F (0 61 51) 83-53 20, P (0 61 62) 8 12 26
IV. PDir Dipl.-Ing. Martin Rau
FTZ, RefL F 52
PF 10 00 03, 64276 Darmstadt
F (0 61 51) 83-20 10, P (0 62 51) 7 43 36

Dortmund
I. APräs Dipl.-Ing. Dietmar Kortner
T, NL Hagen, NLL
PF 10 00, 58086 Hagen
F (0 23 31) 203-20 00, P (02 31) 21 08 90
II. PDir Rolf Holzberger
P, NL Bochum, NLL
PF 10 00 00, 44782 Bochum
F (02 34) 3 23-30 00, P (02 31) 71 49 81
III. POR Dipl.-Ing. Uwe Möbius
DT Dortmund, GrL RS
PF 10 60 70, 44129 Dortmund
F (02 31) 9 01-20 10, P (0 23 02) 5 98 94
IV. PDir Dipl.-Ing. Hans-Martin Thießen
DT Dortmund, GrL ROP
PF 10 60 70, 44129 Dortmund
F (02 31) 9 01-22 40, P (0 29 31) 1 68 81

Dresden
I. Dipl.-Ing. Heiko Hildebrandt
DP Dresden, RefL 132/133
PF 16 00 00, 01287 Dresden
F (03 51) 45 67-3 20, P (0 35 21) 73 74 37
II. PDir Dipl.-Verw. Johann Beißer
P, NL Zwickau, NLL
PF 10 00, 08053 Zwickau
F (03 75) 3 26-100, P (03 75) 24 27 96
III.+IV. PDir Joachim Mohr
DP Dresden, RefL 101
PF 16 00 00, 01287 Dresden
F (03 51) 45 67-110,
P (03 51) 4 71 74 74
Beirat Dipl.-Ing. Egbert Starkloff
DP Erfurt, Leiter des Zentrallagers
Erfurt, Gewerbepark, Angerstr. 1,
99428 Obergrunstedt
F (03 64) 32 39-1 00,
P (03 51) 4 71 86 56

Düsseldorf
I. PDir Dipl.-Ing. Klaus-Peter Näpflein
T, NL Duisburg, VNLL
PF 10 19 98, 47015 Duisburg
F (02 03) 3 03-55 00, P (0 21 59) 5 04 00
II. PDir Dipl.-Ökonom Gerhard Weyer
DT Düsseldorf, RefL 264
PF 10 10 00, 40001 Düsseldorf
F (02 11) 6 77-26 40, P (02 01) 40 65 11
III. PR Dipl.-Ing. Winfried Appel
T, NL Duisburg, AbtL VSG
PF 10 19 98, 47015 Duisburg
F (02 03) 3 03-35 00, P (02 03) 42 37 39
IV. POR Hermann Schürmann
DP Düsseldorf, RefL 151
PF 10 99 00, 40201 Düsseldorf
F (02 11) 6 77-15 10, P (0 21 73) 6 72 33

Frankfurt
I. PDirn Immken Rüterjans
P, NL Hanau, NLL
PF 40 00, 63446 Hanau
F (0 61 81) 2 91-1 00, P (0 61 72) 4 77 68
II. Ltd PDir Dipl.-Ing. Franz Joseph Henkel
T, NL Eschborn, NLL
PF 50 00, 65756 Eschborn
F (0 61 96) 91-10 00, P (0 61 74) 50 05
III. POR Manfred Räbiger
DP Frankfurt, RefL 153
PF 10 00 00, 60285 Frankfurt
F (0 69) 97 51-15 30, P (0 60 58) 15 14
IV. PDirn Gudrun Weigel-Wegener
DT Frankfurt, RefLn 247
PF 10 00 00, 60285 Frankfurt
F (0 69) 97 53-24 70, P (0 69) 74 86 96

Freiburg
I. PDir Helmut Eberbach
DT Freiburg, GrL SAR
PF 60 00, 79036 Freiburg
F (07 61) 8 80-29 90, P (0 76 33) 5 02 99
II. PDir Dipl.-Ing. Dirk Nägeli
DT Freiburg, GrL M1
PF 60 00, 79036 Freiburg
F (07 61) 8 80-12 10, P (07 61) 4 67 62
III. PDirn Gertrud Barleon
DP Freiburg, RefLn 156/157
PF 1, 79095 Freiburg
F (07 61) 88 34-5 60, P (0 76 65) 71 76
IV. POR Reinhard Pepping
P, NL Freiburg, AbtL 1
PF 10, 79095 Freiburg
F (07 61) 27 16-3 00, P (0 76 61) 73 30

Hamburg
I. Ltd PDir Dipl.-Ing. Jürgen von dem Busche
T, NL 2 Hamburg, NLL
PF 70 06 66, 22006 Hamburg
F (0 40) 68 88-10 00, P (0 40) 6 02 69 60
II. PRn Margarete Szyza-Brauer
DP Schwerin, RefLn 101
Mecklenburgstr. 4 - 6, 19053 Schwerin
F (03 85) 57 10-1 10, P (0 48 71) 24 59
III. POR Dipl.-Ing. Patrik Klein
DT Hamburg, GrL VST 1
PF 76 09 00, 22059 Hamburg
F (0 40) 27 14-12 10, P (0 40) 6 31 68 40
IV. OPDir Dipl.-Ing. Gert Fischer
DP Hamburg, RefL 144 A
PF 60 02 00, 22292 Hamburg
F (0 40) 63 88-48 10, P (0 40) 5 51 57 66

Hannover
I. Dipl.-Ing. Klaus Holtkamp
DeTeBau, GB Nord
PF 610165, 30601 Hannover
F (05 11) 95 64-4 00, P (05 11) 56 13 56
II. PORn Susanne Trautmann
P, NL Celle
PF 11 01, 29201 Celle
F (0 51 41) 17-5 10
III. PDir Dipl.-Ing. Ulrich Fuchs
T, NL 1 Hannover, AbtL PS/G
PF 90 11, 30001 Hannover
F (05 11) 3 08-14 00, P (0 51 42) 15 15
IV. POR Dipl.-Volksw. Horst Kunz
P, NL Braunschweig, AbtL 11
PF 40 00, 38030 Braunschweig
F (05 31) 7 09-21 10, P (0 53 02) 28 14

Karlsruhe
I. Ltd PDir Dipl.-Ing. Roland Hermann
T, NL Karlsruhe, NLL
PF 73 00, 76127 Karlsruhe
F (07 21) 3 51-70 00, P (07 21) 88 68 77
II. PDir Dipl.-Ing. Horst Kliebisch
DP Karlsruhe, RefL 133
PF 70 00, 76127 Karlsruhe
(07 21) 93 59-3 30, P (0 72 43) 9 85 58
III. PDir Dipl.-Ing. Heinz-Eugen Mohr
DT Karlsruhe, GrL SQN1
PF 20 00, 76128 Karlsruhe
F (07 21) 38 38-4 10, P (0 72 43) 22 25
IV. PDir Dipl.-Kfm. Arnold Tahy
P, NL Heidelberg, NLL
PF 10 71 00, 69112 Heidelberg
F (0 62 21) 5 18-1 00, P (0 63 21) 3 56 85

Kiel
I. PDir Dipl.-Ing. Dieter Müller
T, NL Flensburg, AbtL GK
PF 20 00, 24910 Flensburg
F (04 61) 9 91-40 00, P (04 61) 3 38 44
II. Ltd PDir Norbert Grünke
P, NL Kiel, NLL
PF 10 00, 24100 Kiel
F (04 31) 98 66-100, P (04 31) 33 62 83
III. PDir Dipl.-Ing. Helmut Kraft
T, NL Kiel, SoSt IPR
PF 12 00, 24100 Kiel
F (04 31) 145-6480, P (0 43 07) 76 75
IV. POR Dr. Axel Belz
DP Kiel, GrL 110/120/131
PF 11 00, 24100 Kiel
F (04 31) 98 61-3 10, P (04 31) 68 33 57

Koblenz
I. MinR Dipl.-Ing. Peter Freis
GD P, FBL 221

PF 30 00, 53105 Bonn
F (02 28) 1 82-22 10, P (0 26 31) 2 08 09
II. Ltd PDir Dipl.-Ing. Ludwig Krämer
T, NL 1 Koblenz, NLL
PF 91 00, 56065 Koblenz
F (02 61) 4 90-40 00, P (0 26 21) 4 02 40
III. PR Armin Zinndorf
DP Koblenz, RefL 135
PF 30 00, 56065 Koblenz
F (02 61) 30 20-3 50, P (02 61) 30 99 10
IV. PDir Dipl.-Ing. Bernd Hering
DT Koblenz, GrL VST 1
PF 90 00, 56065 Koblenz
F (02 61) 1 28-23 30, P (0 26 02) 55 22

Köln
I. PORn Barbara Hoffbauer
T, NL 2 Köln, AbtLn VSP
PF 10 90 12, 50482 Köln
F (02 21) 5 75-10 31, P (0 22 02) 7 85 34
II. PDirn Beate Käppel-Schäfer
PB, NL Köln, HALn Vw
50607 Köln
F (02 21) 1 40-51 00, P (0 22 46) 67 67
III. POR Dipl.-Ing. Karl-Heinz Lamers
DT Köln, GrL VST 3
PF 10 36 42, 50476 Köln
F (02 21) 57 75-22 30, P (0 22 38) 5 11 07
IV. POR Burkhard von Döhren
DT Köln, GrL RS
PF 10 36 42, 50476 Köln
F (02 21) 57 75-20 10, P (0 22 38) 84 07 00

Sachsen-Leipzig
I. Dr. oec. Thomas Süß
DT Leipzig, GrL SQN 4
04090 Leipzig
F (03 41) 2 20-22 20, P (03 41) 4 77 99 89
II. Hans Meuche
T, NL Leipzig, AbtL PN/VAV
04095 Leipzig
F (03 41) 1 22-60 01, P (03 41) 58 30 20
III. Wolfgang Hauptmann
DT Leipzig, RefL 211
04090 Leipzig
F (03 41) 2 20-21 10, P (03 41) 28 20 46
IV. Dipl.-Ing. Achim Husack
DT Leipzig, AbtL FiCo
04090 Leipzig
F (03 41) 2 20-26 00, P (03 41) 69 21 88

München
I. PDir Dipl.-Ing. Guntram Kraus
DT München, GrL RS
PF 20 00 16, 80324 München
F (0 89) 55 88-20 10, P (0 89) 1 57 89 89
II. PDir Paul Wachter
DP München, i.V. AbtL
PF 20 00 01, 80324 München
F (0 89) 55 99-15 90, P (0 81 31) 1 32 34
III. PRn Andrea Liebl
DP München, GrLn 161 B
PF 20 00 01, 80324 München
F (0 89) 55 99-16 20, P (08 11) 9 46 07
IV. POR Dipl.-Ing. Hermann Kluger
T, NL 5 München, AbtL F
PF 80 01 03, 81601 München
F(0 89) 52 66-20 02, P (0 89) 78 46 99

Münster
I. PDir Benno Leggewie
DT Münster, AbtL 25/RefL 255
PF 63 68, 48136 Münster
F (02 51) 3 00-25 50, P (02 51) 31 18 00
II. PDir Dipl.-Ing. Ernst Adams
T, NL Münster, AbtL PS/G
PF 27 67, 48014 Münster
F (02 51) 9 00-81 00, P (0 25 01) 7 00 62
III. PR Reinhard Hoof
DP Münster, RefL 157
PF 10 00, 48135 Münster
F (02 51) 3 00-15 70, P (0 25 02) 96 68
IV. PR Dipl.-Kfm. Peter Hamann
P, NL Bielefeld, AbtL 14
PF 10 00 00, 33594 Bielefeld
F (05 21) 5 50-5 00, P (02 51) 86 16 05

Nürnberg
I. PDir Dipl.-Ing. Peter Erdmann
T, NL 2 Nürnberg, AbtL P/S
PF 10 00 12, 90321 Nürnberg
F (09 11) 1 52-30 05, P (09 11) 47 31 31
II. N. N.
III. PDir Victor Mojse
DP Nürnberg, RefL 155
PF 10 00 00, 90329 Nürnberg
F (09 11) 10-15 50, P (09 11) 68 65 56
IV. POR Dipl.-Ing. Bernhard Volland
DT Nürnberg, GrL ROP
Bayreuther Str. 1, 90409 Nürnberg
F (09 11) 10-24 10, P (09 11) 50 34 35

Potsdam
I. Dr. oec. Robert Diettrich
DP Potsdam, RefL 101
PF 60 05 54, 14405 Potsdam
F (03 31) 38-10 10, P (03 31) 87 28 56
II. PDir Dr. Bertram Morbach
DT Potsdam, AbtL PR
PF 60 05 55, 14405 Potsdam
F (03 31) 2 82-24 00, P (03 30) 7 92 94 35
III. Dipl.-Ing. Jürgen Titze
T, NL Potsdam, AbtL 6 A
PF 60 06 53, 14406 Potsdam
F (03 31) 8 65-10 05, P (03 32 00) 8 53 33
IV. Ursula Greiner
DP Potsdam, RefLn 161/162
PF 60 05 54, 14405 Potsdam
F (03 31) 38-16 10, P (03 30 56) 8 21 30

Regensburg
I. N.N.
II. PDir Dipl.-Ing. Friedrich Haarer
DT Regensburg, RefL 252 B
PF 10 00 06, 93041 Regensburg
F (09 41) 20 02-1 40, P (09 41) 3 10 73
III. PDir Dipl.-Ing. Gerd Ruhland
T, NL Regensburg, AbtL BS
PF 10 00 02, 93041 Regensburg
F (09 41) 7 07-50 02, P (09 41) 3 33 27
IV. PRn Uta Striegan
DP Regensburg, RefLn 154/161
PF 11 00 01, 93043 Regensburg
F (09 41) 5 05-15 40, P (09 41) 9 06 93

Saarbrücken
I. PDir Rolf Kammerhoff
DP Saarbrücken, RefL 151
PF 30 10 00, 66104 Saarbrücken
F (06 81) 4 01-15 10, P (06 81) 81 16 89
II. PDirn Ulrike Elliger-Nischik
DT Saarbrücken, RefLn 251
PF 10 31 94, 66104 Saarbrücken
F (06 81) 4 02-25 10, P (06 81) 85 42 34
III. POR Konrad Baumann
DT Saarbrücken, GrL PR
PF 10 31 94, 66104 Saarbrücken
F (06 81) 4 02-24 17, P (06 81) 3 31 31
IV. POR Dr. Werner Müller
DP Saarbrücken, RefL 102/162
PF 30 10, 66104 Saarbrücken
F (06 81) 4 01-16 10, P (0 68 31) 7 85 68

Stuttgart
I. APräs Josef Nienhaus
DP Stuttgart, AbtL 16
PF 10 10 30, 70009 Stuttgart
F (07 11) 18 70-6 00, P (07 11) 69 26 66
II. PDir Dipl.-Ing. Wolfgang Dollinger
T, NL 1 Stuttgart, NLL
PF 10 14 43, 70013 Stuttgart
F (07 11) 2 70-10 00, P (0 71 42) 6 34 34
III. PDir Henne
DP Stuttgart, RefL 102
PF 10 10 30, 70009 Stuttgart
F (07 11) 18 70-120
IV. PDir Dipl.-Ing. Falko Kämper
T, NL Ulm, VNLL
89070 Ulm
F (07 31) 1 00-10 50, P (0 73 05) 76 70

Erläuterung:
I. 1. Vorsitzender — PF Postfach
II. 2. Vorsitzender — F Dienstanschluß
III. Schriftführer — P Privatanschluß
IV. Kassenwart

Stand: 01.02.95

Änderungen bitte an die Redaktion, abschriftl. Bundesgeschäftsführer