



Für ihr Talent Management wurde TNT Express mit dem zweiten Platz des Deutschen Personalwirtschafts-Preises ausgezeichnet.

## Starre Karrierewege verlassen

Potenzialträger im eigenen Unternehmen frühzeitig zu identifizieren und zu fördern und so das Risiko interner Fehlbesetzungen bei Beförderungen in leitende Funktionen weiter zu minimieren – dies sind die wichtigsten Ziele des „Talent Management“ bei TNT Express.

Der Bereich People & Organisational Development (P&OD) entwickelte das Förderprogramm, das die persönlichen beruflichen Ziele der Potenzialträger mit denen des Expressdienstleisters verbindet. Konzipiert wurde es für alle Mitarbeiter unterhalb der Senior Management Ebene.

Das Besondere am Talent Management (TM) liegt sowohl im Bewerbungsverfahren als auch im Ablauf und der Zielsetzung des Förderprogramms. Denn nicht die fachliche Weiterbildung steht im Vordergrund, sondern die Weiterentwicklung der Persönlichkeit. Für den Ablauf ist dabei die Frage entscheidend, ob der Mitarbeiter später eine Fach-, Führungs- oder Managementlaufbahn einschlagen möchte oder eine bestimmte Position vor Augen hat. Fehlende persönliche Kompetenzen kann sich der Mitarbeiter innerhalb des Förderprogramms aneignen – vorausgesetzt, er überzeugt das Entscheidungsgremium davon, dass er ein echtes Talent ist.

Was aber macht einen erfolgreichen Bewerber aus? Talente verfügen über Potenzial für weitere Aufgabenbereiche, erzielen bereits in der aktuellen Position überdurchschnittliche Leistungen und zeigen hohes Engagement. Dies ist für TNT wichtig, da auch die Transportwirtschaft in erster Linie ein People-Business ist und hochmotivierte und qualifizierte Mitarbeiter die Basis für den langfristigen Erfolg des Unternehmens sind.

Zu den formellen Kriterien zählen die Unternehmenszugehörigkeit von mindestens zwölf Monaten, eine abgeschlossene Ausbildung oder ein Studium sowie mindestens zwei Jahre

Berufserfahrung. Gefragt sind außerdem die Bereitschaft zur bundesweiten Mobilität sowie gute bis sehr gute Englischkenntnisse. Das Mindestalter liegt bei 25 Jahren. Eine Altersbeschränkung nach oben gibt es nicht. Alle geeigneten Mitarbeiter werden aufgenommen und bestimmen somit die Anzahl der Gruppen mit jeweils maximal zehn Teilnehmern.

### Selbstnominierung erster Schritt zur Teilnahme

Das Programm wurde für all jene konzipiert, die ihre Karriere aktiv mitgestalten wollen. Dabei ist bereits vor der Teilnahme Eigeninitiative gefragt: Zwar werden die Mitarbeiter über das Programm informiert, jedoch nicht aktiv zur Teilnahme aufgefordert. Vielmehr kommen nur diejenigen in das Auswahlverfahren, die sich selbst nominieren.

Hierbei geben die Bewerber anhand eines Fragebogens eine Selbsteinschätzung ihrer Person und Kompetenzen ab und legen dar, warum sie sich für das Programm geeignet halten, welche Ziele sie mit TM verbinden und welche individuellen beruflichen Perspektiven sie verfolgen. Diese Selbstnominierung schafft Transparenz in Bezug auf die tatsächliche Talent-Struktur und Entwicklungsbereitschaft innerhalb der Organisation, da die Mitarbeiter die Chance haben, ihre Kompetenzen über die eigene Niederlassung hinaus zu präsentieren. Darüber hinaus bricht dieses Vorgehen die rein lokal oder regional geprägte Beförderungspraxis und Nachfolgestrukturen auf. Diese Transparenz öffnet auch dem Unternehmen enorme Chancen. Denn in Unter-

nehmen mit klassischer Beförderungspraxis bleiben viele Talente unentdeckt. Die Selbsteinschätzung als Zugangskriterium ist eine der Besonderheiten des Förderprogramms. Sie ist Grundlage für ein individuelles Beratungsgespräch zur Motiv- und Erwartungslage des Bewerbers mit einem TM-Spezialisten aus der Personalentwicklung. Darin werden offene Fragen und der grundsätzliche Anspruch an die Talente geklärt.

### Potenzialeinschätzung von zwei Seiten

Für TNT Express ist es wichtig, dass sich jeder Mitarbeiter unbefangen für das Förderprogramm bewerben kann. Deshalb wird die Führungskraft des Kandidaten erst dann über die Bewerbung informiert, wenn sie nach dem Beratungsgespräch weiterverfolgt wird. Um einen umfassenden Einblick in das Potenzial des Bewerbers zu erhalten, gibt auch der Vorgesetzte mittels Fragebogen seine Potenzialeinschätzung ab. Beide Fragebögen enthalten dieselben Bewertungskriterien.

Ob ein Bewerber aufgenommen wird oder eine andere, individuelle Förderung erhält, entscheidet sich an den jährlichen Talent Days. An diesen Tagen diskutieren die Führungskräfte der Bewerber gemeinsam mit Führungskräften aus angrenzenden Fachbereichen, Vertretern aus Human Resources und des Gesamtbetriebsrats die eingegangenen Bewerbungen. Durch die Bandbreite der Gesprächspartner wird

eine möglichst große Objektivität bei der Beurteilung der Kandidaten gewährleistet. Wer sich um die Aufnahme ins Programm beworben hat, erfahren die Teilnehmer des Talent Days – mit Ausnahme der direkten Führungskräfte – erst im Gespräch, damit sie unvoreingenommen in die Diskussion starten. Auch dies dient einer möglichst objektiven Entscheidungsfindung. Die Entscheidung über die Aufnahme in das Förderprogramm erfolgt ausschließlich einstimmig.

Speziell gefördert werden auch abgelehnte Kandidaten: Sie erhalten im Rahmen des ausführlichen Feedbackgesprächs, das mit allen Bewerbern innerhalb von drei Wochen nach dem Talent Day geführt wird, konkrete Handlungsempfehlungen in Form eines individuellen Entwicklungsplans für ihren weiteren Werdegang. Zudem können sie sich im Rahmen einer späteren Bewerbungsphase erneut für die Aufnahme in das Programm nominieren.

### Persönlichkeitsentwicklung im Fokus

Für die aufgenommenen Bewerber beginnt nun ein 18 Monate dauerndes Förderprogramm mit unterschiedlichen Bausteinen, die ganz auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer zugeschnitten sind. Für alle Teilnehmer stehen ausschließlich drei Module fest: der gemeinsame Kick-Off-Workshop, das Orientierungszentrum nach der Hälfte des Programms sowie der Abschlussworkshop.

Nach der Start-Veranstaltung erstellt jedes Talent in enger Abstimmung mit einem TM-Spezialisten aus der Personalentwicklung seinen individuellen Entwicklungsplan. Ausgehend von dem persönlichen beruflichen Ziel werden Teilziele, Maßnahmen, Ressourcen und Deadlines festgelegt. Aus den einzelnen Entwicklungsplänen des Jahrgangs werden dann die Pflicht- und Wahlmodule sowie die begleitenden Maßnahmen abgeleitet. Dabei dreht sich inhaltlich alles um die Persönlichkeitsentwicklung der Talente. Je nach individuellem Bedarf, den Ergebnissen der Talent Days sowie den Unternehmens-

zielen durchlaufen sie beispielsweise die Module „Persönlichkeit und Außenwirkung“, „Argumentieren und Verhandeln“, „Personal Health Management“, „Moderation“, „Strategie“ und „Change Management“ oder „Mitarbeiter fördern und fordern“. Parallel zu den einzelnen Modulen kommen Projektarbeiten, Kaminabende mit dem Top Management, vertiefendes Literaturstudium, kollegiale Beratung, Coaching und Mentoring zum Einsatz.

### Markenwerte als Messlatte

Zentrale Bedeutung kommt auch dem Feedback zu: Im Anschluss an jedes Modul erhält jeder Teilnehmer durch die Personalentwicklung ein individuelles, kriterienbezogenes, schriftliches Feedback zu den gezeigten Verhaltensweisen. Zudem wird ein Protokoll erstellt, das die Inhalte vertieft und weitere Impulse gibt.

Doch woran werden die Talente gemessen? Aus den TNT-Markenwerten Orange (Farbe des Firmenlogos), Präsenz, Dynamik, Excellence und Caring (= sich kümmern/sich Gedanken machen) sowie den Kernkompetenzen des Konzerns sind die Bewertungskriterien des Förderprogramms abgeleitet, die in Leitsätzen erläutert werden. In diesen werden die Erwartungen an die Talente beispielsweise hinsichtlich Initiative, Engagement, Eigenverantwortung oder Konfliktfähigkeit beschrieben.

Die Führungskräfte werden zudem in Form von Review-Gesprächen mit in das Programm eingebunden, in denen der Teilnehmer mit seiner Führungskraft sowie einem Ansprechpartner aus der Personalentwicklung sowohl über die Betreuung, als auch über seine eigene Entwicklung spricht und bei Bedarf stärkere Unterstützung einfordert. Diese Gespräche finden nach etwa sechs, zwölf und nach 18 Monaten, also am Ende des Förderprogramms, statt.

### Fester Bestandteil der strategischen Förderung

Die systematische Förderung der Mitarbeiter ist seit vielen Jahren fester Bestandteil der HR-Strategie des Gesamtkonzerns.

Bereits 1999 hat sich TNT Express unter Einbeziehung des Gesamtbetriebsrats den Prinzipien der „Investors in People“-Organisation verpflichtet. Als erstes und einziges Unternehmen der Transport- und Logistikbranche ist TNT Express weltweit als „Investor in People“ zertifiziert. Dieser Standard beinhaltet unter anderem die systematische und konsequente Förderung der Mitarbeiter und die consequente Ausrichtung der Personalentwicklung an den Unternehmenszielen.

Wichtiger Partner bei der Gestaltung und Umsetzung der systematischen Personalentwicklung ist die TNT Akademie. Das unternehmenseigene Trainings- und Beratungsinstitut wurde 1999 gegründet und arbeitet auch im Rahmen des Talent Managements bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Module eng mit der zentralen TNT-Personalentwicklung zusammen, wobei die Module sowohl von Trainern der TNT Akademie, als auch von externen Trainern durchgeführt werden. Eines der Ergebnisse der consequenten Mitarbeiterförderung ist die enorm hohe Quote der Besetzung offener Managementfunktionen und spezialisierter Stabsfunktionen aus den eigenen Reihen. In 2007 konnte hier ein Wert von 78 Prozent

## Zweiter Platz beim Deutschen Personalwirtschafts-Preis

Info

Mit seinem Talent Management-Programm hat TNT Express es in diesem Jahr auf den zweiten Platz beim 16. Deutschen Personalwirtschafts-Preis geschafft. Auf der Messe „Zukunft Personal“ wurde das Unternehmen am 9. September ausgezeichnet. Die Berichte über die Konzepte des Gewinners Linde Group und der drittplatzierten Sick AG lesen Sie in Heft 12.



erreicht werden. Hiervon profitieren Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen. Durch die Chance, intern weiter aufzusteigen, steigt die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter ebenso wie die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Das Unternehmen profitiert bei der internen Besetzung durch eine kürzere Einarbeitungszeit, da die Mitarbeiter unternehmensspezifisches Wissen und Know-how über die Transport- und Logistikbranche bereits mitbringen. Auch Talent Management trägt als fester Bestandteil der systematischen Förderung zur Besetzung offener Führungspositionen bei. Seit dem Start des Programms 2005 haben sich insgesamt 124 Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchieebenen um die Teilnahme beworben. 31 von ihnen haben den Sprung ins Programm geschafft. Von diesen Talenten konnten sich bereits elf beruflich weiterentwickeln.

Für TNT machen sich die nicht unerheblichen Investitionen in die Mitarbeiterförderung dauerhaft bezahlt: Aufgrund der demografischen Entwicklung ist die Suche nach geeigneten Führungskräften auf dem Markt meist kosten- und zeitintensiv. Mit TM senkt das Unternehmen diese externen Rekrutierungskosten für Managementfunktionen und minimiert das Risiko teurer Fehlbesetzungen erheblich. Zum anderen baut TNT seinen Status als „Preferred Employer“ weiter aus, um auch künftig qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und ans Unternehmen binden zu können.



Autor  
**Oliver Roentgen**,  
Senior General Manager People  
& Organisational Development,  
TNT Express, Troisdorf,  
oliver.roentgen@tnt.de