

Fördern ohne Beförderungsgarantie

AUS DER PRAXIS. Für den Logistik-Dienstleister TNT Express dient das 2005 eingeführte Talent Management zur Nachfolgesicherung, individuellen Förderung sowie zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Von **Melanie Ring** und **Oliver Roentgen**

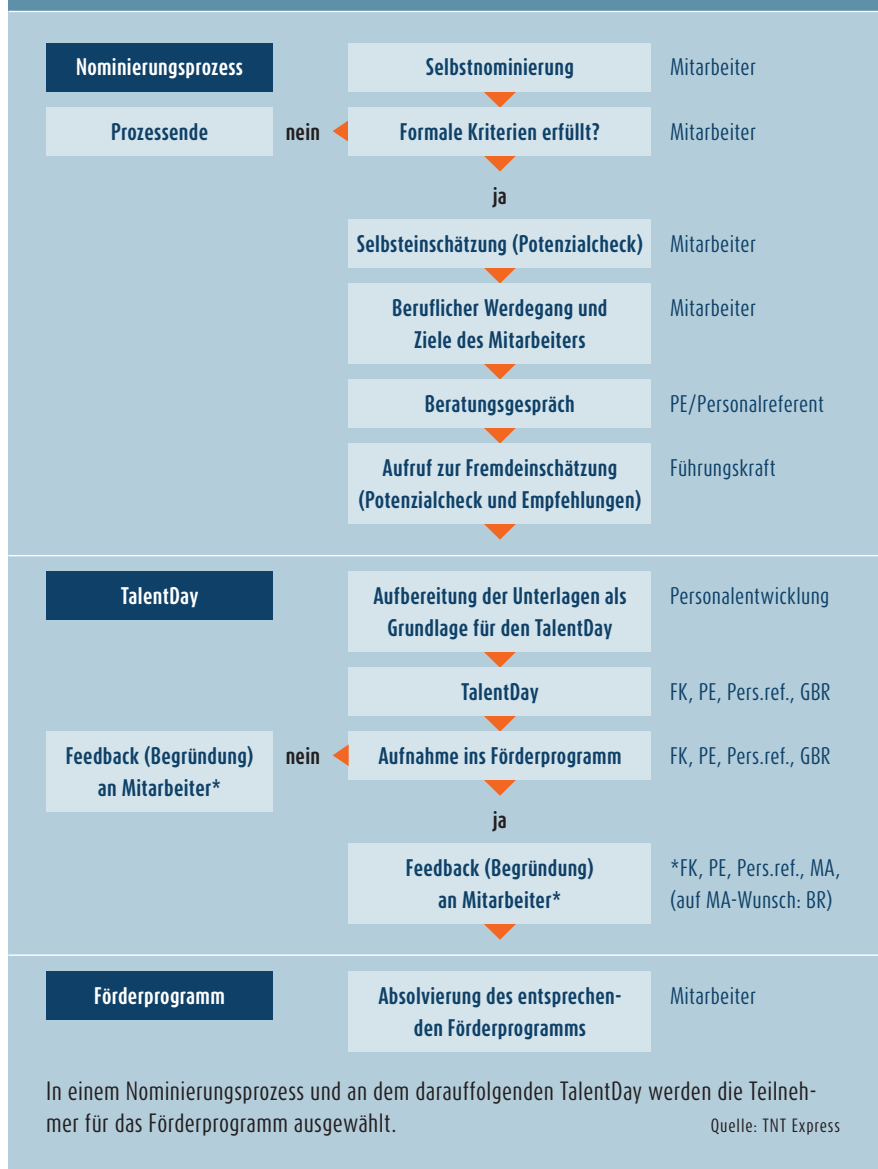
Robert de Niro sagte in einem Film: „Nichts ist trauriger als verschwendetes Talent.“ Nun ist es mit Talenten bekanntlich so, dass sie der Förderung bedürfen. Wenn sie brachliegen, nutzen sie niemandem – weder der Allgemeinheit noch einem selbst. Das gilt auch für den Unternehmenserfolg: Auch dieser hängt auf lange Sicht von gut qualifizierten Mitarbeitern ab. Dies gilt insbesondere für Unternehmen der Dienstleistungsbranche wie TNT Express, die schnell und flexibel auf neue Marktanforderungen reagieren müssen. Und dies gilt erst recht, wenn ein Unternehmen den Anspruch hegt, ein Premium-Anbieter zu sein.

Kompromisslose Mitarbeiterorientierung

Mit dem Ende 2005 eingeführten Talent Management will der Bereich Human Resources einen Teil dazu beitragen, die Talente der Mitarbeiter zu fördern, die sie in ihrer täglichen Arbeit offenbaren. Dadurch unterstreicht das Unternehmen, dass es die Auszeichnung als „Investor in People“ zu Recht verliehen bekam. Auch das Gütesiegel Top Job sowie zahlreiche weitere Auszeichnungen wie der diesjährige europäische Business Excellence Award sind erfreuliche Bestätigungen für die kompromisslose Kunden- und Mitarbeiterorientierung.

Mit dem Talent-Management-Programm erhalten die Mitarbeiter mehr Entwicklungschancen als bei vielen

Der Talent-Management-Prozess



anderen Arbeitgebern üblich. Das Programm steht prinzipiell allen rund 4.400 Mitarbeitern in Deutschland offen und bietet ihnen die Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln. Dabei ist dem Unternehmen wichtig, dass persönliche Motive wie Neugier und Lernbereitschaft den Ausschlag für eine Teilnahme geben und nicht karrieretaktische Gründe: Mit Talent Management kann das Unternehmen keine Garantie auf eine bestimmte Karriereentwicklung geben, aber es bietet engagierten Mitarbeitern eine qualifizierte Förderung.

Das steckt hinter dem Förderprogramm

Das Talent Management ist ein Förderprogramm auf hohem Qualitätsniveau, das individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse des Einzelnen und des jeweiligen Jahrgangs abgestimmt ist. Der Fokus liegt auf fachübergreifender, weiterführender Entwicklung sowie Persönlichkeitsentwicklung, nicht auf Erweiterung von Qualifikationen in Bezug auf aktuelle Aufgaben. Hierfür folgte das Programm einer klaren Struktur mit Elementen, die von der Nominierung (Bewerbung) über die Auswahl bis hin zur Durchführung der einzelnen Bausteine miteinander verzahnt sind. Dabei ergänzt das Talent Management die verschiedenen Entwicklungsmaßnahmen und Trainings, die in Zusammenarbeit mit der TNT Akademie angeboten werden.

Für die Mitarbeiter bedeutet das Talent Management eine hohe Investition. TNT bietet dafür einen transparenten, fairen Prozess. „Talents“ erleben ein individuell auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes 18-monatiges Programm mit Fokus auf Persönlichkeitsentwicklung. Leitmotiv ist die Verschränkung von zentralem Managementwissen, persönlichem Verhalten und Fachwissen. Das Programm besteht aus Pflicht- und Wahlbausteinen, die durch interne und externe Experten durchgeführt werden. Besonders interessant ist der Mix aus Präsenzphasen und Action Learning. Jedes Modul schließt zudem mit einem Feedback ab – das

fördert die Transparenz und Offenheit. Zwischen den Modulen ist Lernen und Networking angesagt.

Das Programm gibt insgesamt starke Impulse zur eigenverantwortlichen Entwicklung. Die Teilnehmer arbeiten unter anderem an konkreten Projekten mit. Daraus ergibt sich eine Win-win-Situation: Das Unternehmen profitiert vom Wissen der „Talents“ und bietet ihnen gleichzeitig eine Bühne, um sich zu präsentieren und zu empfehlen.

Die Inhalte des Programms

Das Förderprogramm besteht aus festen Bestandteilen wie Kick-off-Veranstaltung, Zwischenbilanz-Workshop und Abschluss-Workshop. Beispiele für Pflichtbausteine sind: Ziel- und Selbstmanagement, Erfolgspotenzial Persönlichkeit, Verhandlungsführung, Orientierungs-Center, Lernszenario Strategie/Change Management. Wahlbausteine sind unter anderem Live-Projekte oder Personal-Health-Management. Darüber hinaus finden weitere Maßnahmen statt wie Literaturstudium, Lernpartnerschaften, Kaminabende mit Top-Management, Einzel-Coaching und vieles mehr.

Basis für alle Maßnahmen ist ein individueller, schriftlich fixierter Entwicklungsplan, wobei die Lernzielerreichung regelmäßig überprüft wird. Die Teilnehmer investieren pro Monat durchschnittlich einen Tag ihrer Arbeitszeit in jedes Modul. Für einige Bausteine kann es auch sein, dass zusätzlich Freizeit investiert werden muss.

Die Messlatte hängt hoch

Mitarbeiter, die an diesem Förderprogramm teilnehmen wollen, können sich selbst dafür anmelden. Allerdings liegt die Messlatte für die Teilnehmer sehr hoch. Die Voraussetzungen für die Zulassung reichen von Soft Skills wie Lernbereitschaft, Lernfähigkeit und Teamorientierung bis zu hervorragenden Leistungen im Beruf. Außerdem müssen die Bewerber beweisen, dass sie mühevoll Aufgaben bewältigen, die charakte-

ristisch für höhere Positionen sind, und dass sie die Bereitschaft mitbringen, weiterführende Aufgaben mit mehr Verantwortung zu übernehmen.

Auch die Führungskräfte werden aktiv in das Förderprogramm mit eingebunden, da sie den Lernerfolg stark beeinflussen können. So werden während der Programmdauer mindestens drei Sechsaugen-Gespräche zwischen Kandidat, Führungskraft und People Development geführt. Auch als Referenten und Gäste werden die Führungskräfte einbezogen. Technisch unterstützt wird der Nominierungsprozess durch eine eigene Software-Lösung, die von der evaco GmbH, Duisburg, speziell für die Erfordernisse des Unternehmens entwickelt wurde.

Positives Fazit

Seit Herbst 2005 findet der beschriebene Prozess regelmäßig statt. Über ein Jahr nach der Initiierung zeigt er deutlich positive Auswirkungen. Zum einen profitiert das Unternehmen von der gesteigerten Employability der Teilnehmer und der gestiegenen Mitarbeiterzufriedenheit. Das gilt auch für Kandidaten, die nicht aufgenommen werden, denn auch sie erhalten eine nachhaltige und konkrete Unterstützung. Zum anderen fördert Talent Management gleichzeitig die Entwicklung der eingebundenen Führungskräfte. Der wachsende „Talent-Pool“ unterstützt zudem das aktive Riskmanagement. Des Weiteren wirkt sich das Talent Management nachweislich positiv auf die Führungs- und Unternehmenskultur bei TNT Express aus. ■



Melanie Ring

Senior-Expertin People Development und verantwortlich für Talent Management



Oliver Roentgen

Leiter People Development bei TNT Express