

## TNT Swiss Post AG - Investors in People Fallstudie



„Investors in People“ garantiert die Dynamik, um auf Marktveränderungen reagieren zu können.



**INVESTORS IN PEOPLE**

## **Organisation**

Die TNT-Gruppe beschäftigt weltweit 45'000 Mitarbeitende und bietet eine breite Palette an nationalen und internationalen Express- und Kurierdiensten in über 200 Ländern an. Um sich auf diesem hart umkämpften Markt behaupten zu können, setzt man in allen Bereichen auf höchste Qualität und unterzieht sich regelmässig externen Qualitätsprüfungen.

Eine ganz besondere Bedeutung kommt in diesem personalintensiven Geschäft der Qualität des Personalmanagements zu. So arbeitet die TNT-Gruppe schon seit Mitte der 90er Jahre mit dem internationalen Qualitätsstandard „Investors in People“. TNT konnte sich im Jahr 2000 sogar rühmen, eines der ersten Unternehmen zu sein, welches das Label weltweit besitzt. Vielfach wurde TNT auch anderweitig wegen ihrer vorbildlichen Personalarbeit ausgezeichnet.

In der Schweiz ist die TNT-Gruppe durch TNT Swiss Post AG vertreten - einem Gemeinschaftsunternehmen der niederländischen TNT und der Swiss Post International - mit Hauptsitz im aargauischen Buchs und Niederlassungen in Genf, Lugano-Balerna und Basel. Das Schweizer Unternehmen wurde im Jahr 2003 mit seinen rund 500 Mitarbeitenden (davon fast 50% mit Teilzeitverträgen) Investors in People zertifiziert.

## **Umsetzung**

Eine typisch schweizerische Herausforderung an das verantwortliche Projektteam stellte die Präsenz in den verschiedenen Landesteilen und die dadurch bedingten kulturellen Unterschiede innerhalb des Unternehmens dar. Um die strategische Bedeutung des Projektes zu unterstreichen, wurde das Projektteam direkt dem General Manager unterstellt. Es bestand aus jeweils einem Mitarbeitenden aus den Bereichen Personal, Operations und Kundendienst.

In einer ersten Phase galt es, die vorhandenen Personalentwicklungsinstrumente dahingehend zu überprüfen, ob sie den Anforderungen von „Investors in People“ genügen. Besonders unter die Lupe genommen und verbessert wurden Stellenbeschriebe, Mitarbeitergespräche, das betriebliche Vorschlagswesen und die bisherige Führungskräftebildung.

In einer zweiten Phase wurde sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden über die Ziele des Unternehmens informiert sind und über den persönlichen Beitrag, den sie dazu leisten. Zur Verbesserung der Mitarbeiterinformation wurde eine Vielzahl von Massnahmen umgesetzt: angefangen bei der Homepage und einer Broschüre, die alle mit dem Arbeitsvertrag ausgehändigt

erhalten, über klare Zielpapiere und Workshops mit den Mitarbeitenden in jedem Depot, bis hin zu monatlichen Teammeetings, in denen bisher erreichte Resultate transparent gemacht werden.

Die dritte Phase galt der Verbesserung der Weiterbildung. Die Weiterbildungsziele werden seither vor einer Massnahme festgelegt. Acht Wochen danach wird gefragt, ob etwas gelernt wurde und ob das Gelernte angewendet werden kann. Bei einigen Weiterbildungen gibt es neuerdings zur Überprüfung ihrer Wirksamkeit Eingangs- und Abschlusstests. Um auch das zu erfassen, was "on the job" gelernt wird, wurde ein spezielles Formular an jedem Arbeitsplatz ausgeteilt mit der Aufforderung, alles Gelernte einzutragen. Dies hat generell die Bereitschaft gefördert, Wissen weiterzugeben und Informationen zu teilen

Die Führungskräftebildung wurde am Standard von „Investors in People“ ausgerichtet. Führungskräfte verfügen heute über ein klar definiertes Führungsverständnis, wissen Unternehmens- und Teamziele zu kommunizieren und ihre Mitarbeitenden zielgerichtet zu führen und zu fördern.

Während des gesamten „Investors in People“ Projektes galt es immer wieder einem neuen Anspruchsdenken entgegenzuwirken: Viele Mitarbeitende glaubten, mit „Investors in People“ werde nun jede Weiterbildung vom Unternehmen finanziert. So war immer wieder zu klarmachen, dass nur auf die Unternehmensinteressen ausgerichtete Massnahmen genehmigt würden.

### **Nutzen**

Der Nutzen von „Investors in People“ ist bei der TNT Swiss Post AG auf verschiedenen Ebenen anzusiedeln.

- Auf Ebene Unternehmensleitung hat „Investors in People“ die klare Definition und Kommunikation einer Vision, Mission und Strategie zur Leistungsverbesserung gefördert. Das Unternehmen hat dadurch eine einleuchtende, von allen verstandene Richtung und eine Messlatte erhalten.
- Auf der Team-Ebene wird vermehrt auf eine offene, regelmässige Sitzungskultur geachtet und Führungskräfte werden während den Fördergesprächen und 360° Feedbacks vermehrt über ihren Erfolg in der Mitarbeiterführung geprüft und falls nötig gefördert.
- Auf Personalebene hat „Investors in People“ den Umgang mit den Mitarbeitenden verbessert, deren Flexibilität und Motivation erhöht, und damit Fluktuation und Absenzen gesenkt. Im

Rahmen der Neugestaltung des Einführungskonzeptes wird vermehrt auf eine strukturierte Einführung, unter Einbezug von Coaches, geachtet.

- Auf Personalentwicklungsebene hat Investors in People die Einordnung sämtlicher Instrumente in ein stimmiges Gesamtkonzept erleichtert und Personalentwicklung messbar gemacht.
- Auf Führungsebene findet Führung und Förderung der Mitarbeitenden heute bewusster und zielgerichteter statt und auch auf Mitarbeiterebene ist eine gewachsene Zielorientierung zu verzeichnen. „Investors in People“ hat das Bewusstsein geweckt für das, was wir wollen.“

TNT Swiss Post AG gehörte zu den fünf Finalisten des Schweizer Qualitätspreis „ESPRIX“ für Business Excellence 2006. Der „Investors in People“ Standard hat die EFQM Zertifizierung erleichtert, da er die auf das Personal bezogenen Indikatoren des EFQM-Modells nicht nur abdeckt, sondern auch darüber hinaus geht.

Die TNT Swiss Post AG hat die Jahresziele 2005 markant übertroffen. Innerhalb der ganzen TNT-Gruppe steht die TNT Swiss Post AG heute in Bezug auf Zuverlässigkeit an fünfter Stelle. Die Geschäftsentwicklung seit Beginn des Jahres stimmt ebenfalls zuversichtlich. Die anspruchsvolle Wachstumsphase kann, dank der verbesserten strategischen Planung, besser bewältigt werden.

#### **Autorinnen**

Lilian Däster, Country Training + Development Manager bei der TNT Swiss Post AG, 5033 Buchs  
Anna Schindler, Partnerin bei Coaxial – Siegrist & Schindler, 2533 Evilard