



◆ Case Study

People Performance
Management als Motor
für exzellente Prozesse





exzellente

prozesse

“Es ist unser Anspruch, das beste Touristikunternehmen der Welt zu sein. Ein ehrgeiziges Ziel, das wir nur mit einem guten Team erreichen können“. Claudius Geßner, verantwortlich für Human Resource Development bei der TUI Deutschland GmbH, weiß um die Bedeutung der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg.


Deshalb sind für den HR-Experten Investitionen in die Personalentwicklung so wichtig wie jede andere Form von Investitionen. Denn nur wenn Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter ständig an die wachsenden Anforderungen angepasst werden, kann TUI die führende Stellung im heiß umkämpften Touristikmarkt nicht nur verteidigen, sondern ausbauen. Das Hauptanliegen der strategischen Personalentwicklung bei TUI lautet deshalb, die Unternehmensziele in der gesamten Organisation transparent zu machen, damit jeder Mitarbeiter befähigt wird, seine Tätigkeit an den strategischen Vorgaben auszurichten. Claudius Geßner ist überzeugt: “Nur mit Mitarbeitern, die alle am gleichen Strang ziehen, werden wir die Unternehmensziele in der gebotenen Geschwindigkeit umsetzen. Ein entscheidender Vorteil, will man sich erfolgreich im Wettbewerb behaupten“.

Situation

“Making travel experiences special.“! Als führender Reiseveranstalter in Europa steht TUI Deutschland tagtäglich vor der Herausforderung, Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu kennen und zur vollsten Zufriedenheit zu erfüllen. Mit Erfahrung, Kompetenz, Kreativität und Innovationen hat sich das Unternehmen die Marktführerschaft in der Touristikbranche erobert. Über 90 Prozent des europäischen Marktes deckt TUI gemeinsam mit seinen strategischen Partnern ab. Für etwa 18 Millionen Kunden und Gäste macht der Reiseveranstalter den Urlaub zu einer besonderen Zeit - einer Zeit zum Wohlfühlen, mit vielen glücklichen Momenten. Als gestaltende Kraft im Markt weiß TUI, dass Prozesse und Produkte permanent an neue Marktgegebenheiten sowie verändertem Konsumentenverhalten neu auszurichten sind, um die führende Position auch in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld zu behaupten.

Lumesse Lösung

Die Grundzüge moderner Personalarbeit kennt Claudius Geßner sehr genau: Sie muss in ihrer Prozessgestaltung die Unternehmensstrategie stützen. “Gerade in einer schnelllebigen Branche wie der Touristikindustrie ist es unerlässlich, dass jeder Mitarbeiter weiß, worum es geht und worauf er seine Aktivitäten konzentrieren muss“, erklärt der HR Experte von TUI Deutschland. Eine adäquate Personalarbeit und -entwicklung muss zum einen helfen, Unternehmensziele in der gesamten Organisation transparent zu machen und systematisch in Zielvorgaben für jeden Arbeitsplatz zu “übersetzen“. Zum anderen muss sie dabei unterstützen, das Potenzial als auch die Leistung eines Mitarbeiters im Kontext des Unternehmenserfolgs bewerten zu können.



Gemeinsam mit seinem Team erstellte Claudius Geßner eine Gesamtkonzeption für die Personalentwicklung, die sich durchgängig über alle Aufgaben - vom reinen Performance Management, über das Skill- und Kompetenz-Management und die Laufbahn- und Nachfolgeplanung bis hin zum Weiterbildungsmanagement und Compensation Management spannt. Mit dieser Konzeption in der Hand begab man sich im Herbst 2008 auf die Suche nach einer geeigneten Software-Plattform. Zwei maßgebliche Kriterien dominierten dabei den Auswahlprozess. Es wurde ein System gesucht, das einfach zu bedienen ist. Ebenso sollten sich die entworfenen Wunschprozesse flexibel abbilden lassen - ohne dass eine aufwändige Neuprogrammierung vonnöten ist und die Releasefähigkeit gefährdet wird. Die Einbettung in die vorhandene Anwendungsinfrastruktur, in erster Linie SAP, war ein weiterer gewichtiger Punkt in der Produktauswahl.

“Mit weitem Abstand vor der Konkurrenz erfüllte Lumesse* unsere Kriterien. Kein anderes System konnte mit einer vergleichbaren Usability und Flexibilität punkten“, lobt Claudius Geßner. Mehr noch: Die Kompetenz der Berater von Lumesse beeindruckte den HR Experten ebenso. “Bereits nach den ersten Vorgesprächen zeigten sie, wie sich die Prozessvorgaben von TUI intelligent in eine elektronische Systematik überführen lassen. Und dieser positive Eindruck bestätigte sich im folgenden Projektverlauf.“ Trotz teils ungewöhnlicher, weil innovativer TUI-spezifischer Anpassungen am System, wurden die Arbeiten zu “einem vernünftigen Preis“ sehr schnell und zuverlässig erledigt. Nach circa acht Monaten war die Lösung People Performance Management - so der TUI-interne Name - realisiert und der Roll-out konnte angegangen werden.

Ergebnis

“Wir haben einen Prozess auf die Strecke gebracht, der konsequent die Selbstständigkeit und Selbstverantwortlichkeit fördert“, so Claudius Geßner. Der hohe Stellenwert der Eigenverantwortung drückt sich auch in einer Besonderheit von People Performance Management aus. Im Unterschied zu anderen Systemen ist eine neue Berechtigungslogik implementiert, die es Mitarbeitern erlaubt, Einblick in die Ziele ihrer Führungskräfte zu nehmen. “Mit dem Wissen über die Unternehmensziele und die Zielvorgaben der Führungskräfte sind unsere Mitarbeiter in der Lage, sich Gedanken zu eigenen Aktivitäten für die Umsetzung zu machen“, erklärt Claudius Geßner den ungewöhnlichen Schritt. Denn schließlich stünden die Mitarbeiter tagtäglich von einer Vielzahl von Entscheidungen, die sich nur schnell und kompetent erledigen lassen, wenn die Konsequenzen aus den Unternehmenszielen transparent sind. “Ein häufiges Nachfragen beim Vorgesetzten wäre an dieser Stelle kontraproduktiv.

“

Es ist unser Anspruch, das beste Touristikunternehmen der Welt zu sein. Ein ehrgeiziges Ziel, das wir nur mit einem guten Team erreichen können. Investitionen in die Personalentwicklung sind bei uns deshalb so wichtig wie jede andere Form strategischer Investitionen. ”

TUI Deutschland GmbH

eshalb müssen wir Selbstständigkeit fördern, um die Handlungsgeschwindigkeit der Organisation halten zu können“, so der HR Experte. Vor allem mit Transparenz ließe sich der Grad der Abstimmung in der gesamten Organisation erhöhen.

“Transparenz und Abstimmung wiederum seien die Basis von Vertrauen und Geschwindigkeit und damit Grund genug in sie zu investieren, so Geßner weiter.

“Es zählt zu den großen Stärken der ETWeb-Plattform, die Zielvereinbarungen aus den allgemeinen Unternehmenszielen abzuleiten“, so Michael Schütze, Senior Consultant, Lumesse. Zugleich erleichtern einheitliche Grundsätze und Maßstäbe bei der Beurteilung von Kompetenz und Potenzial die Pool-Bildung geeigneter Kandidaten für Fach- und Führungspositionen, um ein strategieorientiertes Nachfolgemanagement zu etablieren. Weiterbildung und Qualifizierungsmaßnahmen lassen sich mit Blick auf die Notwendigkeiten angehen. War in der Vergangenheit vieles dem Zufall geschuldet, wird die Personalentwicklung bei TUI Deutschland heute eindeutig von klaren Spielregeln bestimmt.

Die individuelle Leistung eines Mitarbeiters wird stets vor dem Hintergrund des Beitrags zur Unternehmensperformance bewertet.

Die Vorteile durch die Neuausrichtung der Personalentwicklung und der Einführung von People Performance Management sind nach Einschätzung von Claudius Geßner immens. Denn erstmalig ist eine stringente Verbindung von Business, Kultur und Personal gegeben. Unter dem Strich werden so zum einen die Strategieumsetzung im Unternehmen gestärkt sowie zum anderen durch Self Services zur Einsicht in die Zielvorgaben der Vorgesetzten Transparenz, Ausrichtung und Verbindlichkeit erhöht. Mitunter noch wichtiger ist gerade in schnelllebigen Branchen wie der Touristikindustrie, dass sich bei TUI Kurswechsel in der Strategie und den Unternehmenszielen weitaus schneller in den unterschiedlichen Ebenen kaskadieren lassen als dies zuvor der Fall war. “Making travel experiences special“ - die Vision der World of TUI gilt für Gäste und Kunden ebenso wie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Investitionen in die Personalentwicklung und das People Performance Management sind Beleg hierfür. Die Investitionen in die Personalentwicklung und das People Performance Management sind Beleg hierfür.



Zusammenfassung

Lösung: PPM-Portal - People Performance Management
auf Basis von ETWeb

Branche: Touristik- und Freizeitindustrie

Land: Deutschland

Mitarbeiter: Über 7.000, davon 1.500 im TUI Haus in Hannover

Verdrängungswettbewerb, verändertes Konsumverhalten, aber auch neue Technologien und Vertriebskanäle - der heiß umkämpfte Touristikmarkt steht vor radikalen Umbrüchen. Mit dem Anspruch, das beste Touristikunternehmen der Welt zu sein, stellt sich TUI der Herausforderung und gestaltet den Wandel aktiv mit. Ein ehrgeiziges Ziel, das sich nur mit einem guten Team erreichen lässt! Persönlichkeit entscheidet den Wettbewerb. Permanent müssen Qualifikation und Kompetenzen an die wachsenden Anforderungen angepasst werden.

Zur strategischen Personalentwicklung führt TUI Deutschland deshalb ein durchgängiges Performance Management-System auf Basis von Lumesse ETWeb ein. Hauptkriterien für die Lösungswahl waren flexible Anpassung an die Prozessvorgaben und einfache Nutzbarkeit.

Personalentwicklung und Performance Management zählen bei TUI zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren. Sie sind Garant, dass Unternehmensziele den Mitarbeitern transparent sind und diese die Vorgaben selbstverantwortlich für den eigenen Bereich umsetzen. Nebenbei wird die HR-Abteilung von Verwaltungsaufgaben entlastet.

Über Lumesse

Lumesse versteht als einziger globaler Anbieter auch die lokalen Aspekte Ihrer Talent Management Strategie. Wir unterstützen unsere Kunden überall auf der Welt, die richtigen passenden Talente zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zu finden, zu binden und zu entwickeln. Durch die kulturelle Vielfalt unseres Teams und mit lokaler Präsenz entwickeln wir Talent Management Lösungen, die so arbeiten wie unsere Kunden arbeiten - als Individuum oder als Gruppe! Denn nirgends auf der Welt sind Menschen, Organisationen oder Kulturen völlig gleich. In unseren Augen sind Unterschiede eine Stärke und keine Schwäche.

Mehr als 1.700 Kunden arbeiten mit uns und unseren Lösungen in über 70 Ländern, weil sie erkannt haben, dass Engagement, Innovationen und Werte von Menschen geschaffen werden. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, das volle Potenzial ihrer Mitarbeiter in ihrem Unternehmen zu entwickeln. Unsere integrierte Talent Management Lösung ist global, intuitiv, sicher und in mehr als 50 Sprachen verfügbar.

Lumesse Büros und Partner sind in mehr als 40 Ländern vertreten, so auch in EMEA, in den Vereinigten Staaten und in Asien. Sie finden Ihren lokalen Ansprechpartner unter:

www.lumesse.de/kontakt



© Lumesse AS - alle Rechte vorbehalten. Insbesondere Vervielfältigung, Speicherung und Verbreitung - auch auszugsweise und gleich in welcher Form - nur zulässig, insofern ausdrücklich durch die Lumesse AS oder durch Gesetz gestattet.