

Branche	Logistik
Leistungsprofil	Logistikdienstleister mit den Geschäftsbereichen AUTOMOBILE, CONTRACT und CONTAINER Probleme
Beschäftigte insgesamt	6.200
Beschäftigte am Standort	3.432
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Führung bei der BLG – Vorgesetztenbeurteilung als Instrument zur Umsetzung von Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätzen

BLG LOGISTICS GROUP AG & CO. KG BREMEN

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die BLG LOGISTICS GROUP ist ein internationaler Logistik-Dienstleister mit Sitz in Bremen. 1877 wurde die BLG von Bremer Kaufleuten gegründet, 1966 wurde der erste deutsche Containerhafen in Betrieb genommen, 2004 wurde mit dem Bau des größten Hochregallagers in Europa ein Meilenstein in der Distributionslogistik gesetzt. Heute bildet der klassische Umschlag von Stückgut nur noch Standbein der Unternehmensgruppe. Mittlerweile arbeiten 13 selbstständige Einzelunternehmen unter dem Dach der BLG Holding in den Geschäftsbereichen BLG LOGISTICS AUTOMOBILE, BLG LOGISTICS CONTRACT und BLG LOGISTICS CONTAINER.

Innovativ wie das Unternehmen insgesamt ist auch das Personalmanagement der BLG. Bereits 2003/2004 hatte sich die BLG mit einem personalpolitischen Gesamtkonzept erfolgreich um das Dortmunder Prädikat beworben. Dieses Gesamtkonzept erfuhr nun eine interessante Erweiterung: eine Beurteilung der Führungskräfte durch ihre direkten Mitarbeiter/innen auf allen Unternehmensebenen. Diese sowie weitere Führungsinstrumente wie z.B. Führen durch Zielvereinbarungen, Beurteilungssysteme über Regelkreise in den

Unternehmen, Fehlzeiten- und Rückkehrgespräche bis hin zu Interventionsketten bei Suchtproblematiken sowie Ideenmanagement betonen den hohen Stellenwert, der Führung im Personalmanagement der BLG zugemessen wird.

Die Vorgesetztenbeurteilung als ein weiteres Instrument zur Umsetzung von Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätzen beinhaltet die Beurteilung aller disziplinarischen Vorgesetzten (einschließlich der Geschäftsführer/-innen) durch nachgeordnete Führungskräfte, Sachbearbeiter/innen oder gewerbliche Mitarbeiter/innen. Aus der Beurteilung ergeben sich eine Stärken- und Schwächenanalyse der Führungskräfte, die wiederum in die kollektive wie individuelle Führungskräfteentwicklung einfließt. Die Beteiligung von 85 Prozent der Beschäftigten an der im März 2005 erstmalig durchgeführten Vorgesetztenbeurteilung belegt die hohe Akzeptanz dieses neuen Instrumentes und ist ebenso Ausdruck einer Unternehmenskultur, in der Vertrauen und Verlässlichkeit Grundlage für den Erfolg eines derartigen Instrumentes sind. Gelebte Mitbestimmungstradition, die bei allem Zwang zur Wirtschaftlichkeit auf den Ausgleich der Interessen bedacht ist, ist eines der wichtigen Elemente der BLG-Unternehmenskultur.



Führung bei der BLG – Vorgesetztenbeurteilung als Instrument zur Umsetzung von Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätzen

Es geht hier um ein in 2004 entwickeltes und 2005 erstmals eingesetztes neues Führungsinstrument: die Beurteilung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter/-innen auf allen Hierarchieebenen. Vorgesetztenbeurteilungen sind ein relativ neues Führungsinstrument. Kooperativer Führungsstil und ein offenes Klima im Unternehmen sind Voraussetzung für dessen Einführung. Auch veränderungserfahrene Unternehmen mit einer entwickelten Führungskultur scheuen noch häufig vor diesem Instrument zurück. Es dient der Weiterentwicklung der Führungskräfte, aber auch der Motivation der Beschäftigten und ist als Pendant zur Mitarbeiterbeurteilung die folgerichtige Komplettierung des Beurteilungssystems im Betrieb. Eine Betriebsvereinbarung zur Beurteilung insgesamt regelt die wesentlichen Eckpunkte des BLG-Verfahrens.

Das Instrument besteht durch seine einfache Handhabung mittels eines für alle Führungskräfte einheitlichen Fragebogens. Dieser steht neben den anderen Beurteilungsinstrumenten als Teil eines in sich geschlossenen Sets, ist damit nicht herausgehoben oder etwas Besonderes. Das Leitbild sowie die Führungsprinzipien der BLG spiegeln sich in den Fragen wider. Das Instrument hat ein hohes Niveau an Standardisierung und ist problemlos in den vorhandenen betrieblichen Strukturen anwendbar. Mit der Personalabteilung ist eine "neutrale" Instanz für die Auswertung zuständig.

Da die Auswertung "gruppenbezogen" erfolgt, kann der Vorgesetzte keine Rückschlüsse auf einzelne Personen/Mitarbeiter ziehen, sondern ist mit der Meinung seiner Mitarbeiter/-innen konfrontiert. Die Bögen werden anonym ausgefüllt, so dass es leichter fällt, auch kritische Einschätzungen zu vermerken. Der Fragebogen ist so gestaltet, dass verletzendes Bewertungen nicht möglich sind. Ein konstruktiver Umgang mit den Ergebnissen ist so deutlich vereinfacht.

Das Instrument hilft, das "Leben" der Unternehmensleitlinien und der Führungsprinzipien im Unternehmen auf allen Ebenen zu überprüfen. Es ist authentisch dadurch, dass die Beschäftigten selbst die Beurteilung vornehmen. Durch gezielte Qualifizierung und Coaching können Veränderungsprozesse zielgerichtet eingeleitet werden. Nutzen und Aufwand stehen in einem günstigen Verhältnis zueinander. Die Ergebnisse der ersten Befragung zeigen deutlich die Handlungsbedarfe bei hoher Akzeptanz seitens der Belegschaft.

Für die Führungskräfte als Arbeitnehmer bildet die Beurteilung eine Grundlage, um das eigene Verhalten zu überprüfen und sich ggf. zu verändern. Letztlich sind die Ergebnisse auch ein Ausdruck davon, ob das Verhältnis zwischen Führungskraft und Gruppe intakt ist. Für die beurteilenden Mitarbeiter/-innen ist die Einführung dieses Beurteilungssystems ein deutliches Signal, dass ihre Meinung auch in dem sensiblen Feld von Führung und Vorgesetzten gefragt ist und ernst genommen wird. Eine Verbesserung des Führungsverhaltens ist für ihre Arbeit darüber hinaus von unmittelbarem Nutzen.

New Deals

Der New Deal ist in diesem System vor allem in der ausgeprägten Vertrauenskultur bei BLG zu sehen, die nun, über Jahre sorgsam entwickelt, als tragfähige Basis und damit zur Grundlage dieser Vorgesetztenbeurteilung gemacht wird. Ohne ein etabliertes, gemeinsames Verständnis darüber, dass die Führungskräfte grundsätzlich bemüht sind, im Rahmen der betrieblichen Führungsgrundsätze gut zu führen auf der einen Seite und der Gewissheit der Beschäftigten, dass ihre Meinung sowohl ernst genommen als auch nicht zu Nachteilen führt, wäre dieses System nicht einföhrbar gewesen. Auf dieser Grundlage ist der Nutzen bei allen Beteiligten zu sehen: den Führungskräften und den "Geföhrten" ebenso wie dem Unternehmen.