

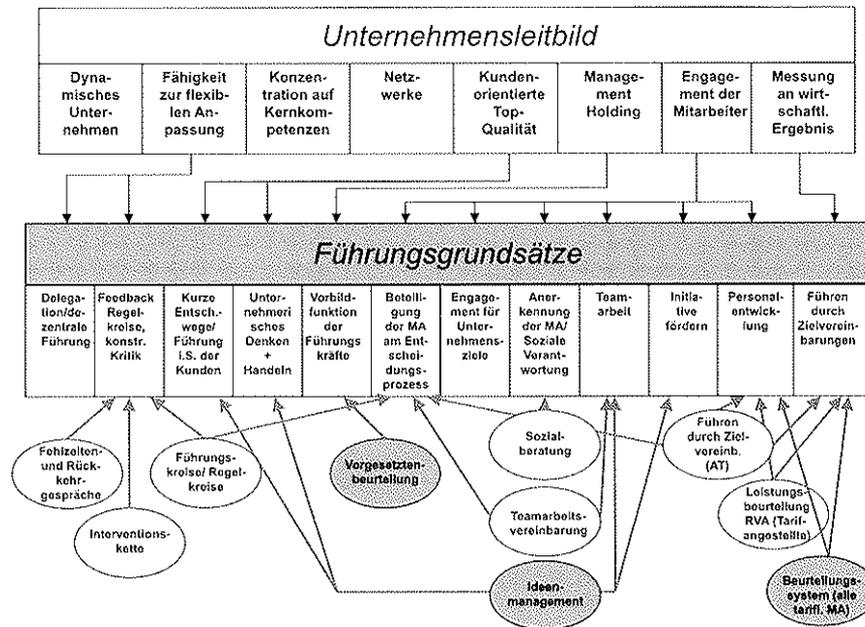
BRANCHE >>	Logistik
LEISTUNGSPROFIL >>	Automobile Umschlag, Logistische Dienstleistung, Kontrakt-Logistik, Umschlag Stückgut, IT-Lösungen für logistische Probleme
BESCHÄFTIGTE INSGESAMT >>	6200
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	3500
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Systematisches Personalmanagement und innovative Praxis in der betrieblichen Beschäftigungspolitik

BLG LOGISTICS GROUP AG & CO. KG BREMEN

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Die BLG LOGISTICS Group AG blickt als internationaler Logistik-Provider auf eine langjährige Tradition zurück. Gegründet wurde die BLG 1877 von Bremer Kaufleuten und avanciert im Jahre 1966 zum ersten deutschen Container-Hafen. Mittlerweile arbeiten 13 selbstständige Einzelunternehmen unter dem Dach einer Management-Holding. Bei der Arbeit über Generationen hinweg hat sich die BLG die Fähigkeit zum Wandel bewahrt. Als Dienstleistungsunternehmen ist die BLG LOGISTICS Group AG insbesondere auf Qualität und Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen angewiesen. Dabei versteht sich der Personalbereich als interner Dienstleister gegenüber seinen Kunden, den Tochtergesellschaften, den Mitbestimmungsgremien und letztlich jedem einzelnen Beschäftigten. Um diese ausgeprägte Kundenorientierung gewährleisten zu können, wurde im letzten Jahr das gesamte Personalmanagement im Sinne von wertschöpfungsorientierten Personalfunktionen neu geordnet. Dabei verblieben nur die strategischen Personalfunktionen bei der Holding angesiedelt. Alle operativen Prozesse und Entscheidungen werden von dezentralen Personalverantwortlichen in den Tochtergesellschaften getroffen. Inhaltlich besticht das Personalmanagement – Konzept der BLG durch seine Geschlossenheit und

Unternehmensleitbild,
Führungsgrundsätze
und Instrumente zur
Umsetzung im Überblick



systematische Entwicklung der verschiedenen Komponenten, die sich in sinnvoller Weise aufeinander beziehen und schrittweise weiterentwickelt werden. Es ist besonders interessant unter dem Aspekt, wie es gelingt, innerhalb einer weitverzweigten Unternehmensgruppe vergleichbare Standards zu entwickeln und zu behalten.

Personalmanagement im Sinne von wertschöpfungsorientierten Personalfunktionen

Im Rahmen des operativen Geschäfts ist die BLG es gewohnt, prozessorientiert zu agieren und internationale Leistungsnetzwerke zu knüpfen und zu pflegen. Diese Maxime hat sich das Unternehmen auch in Bezug auf die Personalpolitik zu eigen gemacht.

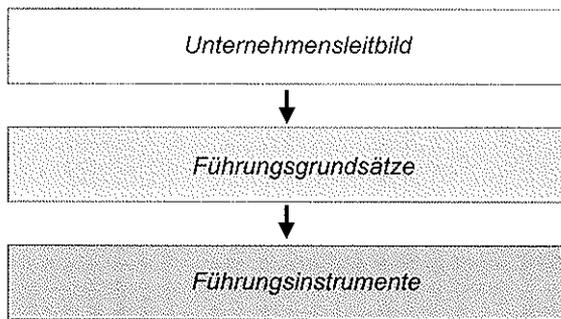
Die Mitarbeiter/innen werden als zentrales Leistungselement betrachtet und die BLG ist bereit, als verantwortungsvoller und attraktiver Arbeitgeber in die Entwicklung engagierter Mitarbeiter/innen zu investieren. Die Grundsätze der Unternehmens- und Führungspolitik sind dementsprechend in einem unter Beteiligung der Belegschaft entstandenen Leitbild festgeschrieben worden. Ein besonderes Augenmerk wird darin auf den Führungsstil gelegt, der zur Förderung von Eigeninitiative und Kreativität dienen soll. Hierzu wird u.a. das Instru-

ment „Führen durch Zielvereinbarungen“ (Management by Objectives) eingesetzt. Dieses beinhaltet auch variable Einkommensbestandteile, deren Höhe vom wirtschaftlichen Ergebnis der Gruppe, der jeweiligen Tochtergesellschaft sowie der Erreichung der individuellen Ziele abhängig ist. Basis der Unternehmenspolitik bilden Werte wie Vertrauen, Offenheit, Innovationsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein. Eine solche Veränderungs- und Innovationskultur fußt bei BLG auf den Grundsätzen des „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP).

Dieser ist eng verknüpft mit der Teamarbeit, mit der BLG Abschied von der traditionellen hierarchisierten und hoch arbeitsteiligen Arbeitsorganisation nimmt. Unternehmens- wie mitarbeiterbezogene Ziele sind zu einem harmonischen Zielbündel kombiniert. Gesteigerte Handlungs- und Entscheidungskompetenzen geben den arbeitsbezogen zusammengesetzten Teams großen Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeit. Unterstützend wirken in diesem Zusammenhang sowohl Teambesprechungen als auch Teamschulungen.

Die Informations- und Kommunikationspolitik basiert auf einer systematischen Kommunikationsplattform über

Zukunft gestalten – Führung bei der BLG



die Führungskreise. Diese Gruppen unterschiedlicher Führungsebenen geben die Informationen in einem Top-Down-Prozess an ihre jeweiligen Mitarbeiter/innen weiter, so dass ein reger Wissensaustausch und eine Kultur der Beteiligung entsteht. Darüber hinaus erscheint in einem zweimonatigen Rhythmus die Mitarbeiterzeitschrift, die neben dem Intranet (mit dem sogenannten „Black Board“) als Informations- und Kommunikationsmedium genutzt wird.

Dem potenziellen Führungskräftenachwuchs werden Kenntnisse und Fähigkeiten für zukünftige Führungsaufgaben durch interne Projekte, Schulungen und externe Trainer vermittelt. Weitere Bestandteile des Führungskräftenachwuchsprogramms sind individuell abgestimmte Coachingveranstaltungen, die sich mit Motivations-, Führungs- und Organisationsproblemen befassen. Außerdem ist jeder Nachwuchsführungskraft ein Mentor zugeteilt, der als Berater, Fürsprecher und Coach in Bezug auf die berufliche Entwicklung des Mentees fungiert. Die Auswahl der Nachwuchskräfte erfolgt über ein speziell auf die BLG zugeschnittenes, eintägiges Assessment-Center (AC), nachdem der Bewerber bzw. die Bewerberin vorab ein Vorstellungsgespräch erfolgreich absolviert hat.

Besonders hervorzuheben ist das für die Branche ungewöhnliche Bemühen um weibliche Nachwuchskräfte. Sowohl beim Führungskräftenachwuchsprogramm als auch bei der Einstellung von Auszubildenden wird konsequent auf Chancengleichheit der Geschlechter geachtet.

In Sachen Personal- und Kompetenzentwicklung unterscheidet die BLG drei verschiedene Stufen von Weiterbildung. Erstens handelt es sich dabei um sogenannte „Außer-Haus-Schulungen“, die individuell auf die Qua-



lifikation des/der Mitarbeiter/in angepasst sind. Zweitens gibt es fachspezifische Schulungen im Hause, in denen eine Gruppe von Mitarbeiter/innen geschult wird. Drittens werden allgemeine Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, die für alle Mitarbeiter/innen frei wählbar sind. Allerdings setzt die Holding jährlich neue Schwerpunkte bei der Auswahl des Weiterbildungsangebots. Bestimmt werden die aktuellen und zukünftigen Qualifikations- und Qualifizierungsbedarfe mit Hilfe des Instrumentes der Leistungsbeurteilung, auf die sich Vorgesetzte und Mitarbeiter/in gemeinsam anhand der Kriterien Einsatzbereitschaft und Fähigkeit, Art der Arbeitsausführung und betriebliches Zusammenwirken einigen. Im Rahmen der Teamarbeit besteht darüber hinaus ein sogenanntes „Vorschlagsrecht“ bezüglich der eigenen Weiterbildung. Da die Arbeit im Team auch regelmäßig anfallende Arbeitswechsel impliziert, werden die Teamsitzungen u. a. zur Feststellung von Weiterbildungsbedarfen genutzt. Diese werden dann an den nächst höheren Vorgesetzten weitergegeben, so dass die Weiterbildungsforderung letztlich bei der Personalabteilung landet. Letztere koordiniert schließlich die Schulungen. Es besteht derzeit noch Handlungsbedarf hinsichtlich des Controllings von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Als Anreize für die Mitarbeiter/innen sind jedoch nicht ausschließlich die aufgezeigten Personalentwicklungsmöglichkeiten zu sehen, sondern auch ein flexibilisiertes Arbeitszeitmodell. Wie im Falle der leistungsbezogenen Komponente im Rahmen der Entlohnung wurde auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen bezüglich der Arbeitszeitregelungen eingegangen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit durch ein Gleitzeitmodell hat zum einen den Vorteil, dass relativ kurzfristig auf entsprechende Arbeitsvolumina reagiert werden kann. Zum anderen

wird somit individuellen Wünschen der Beschäftigten Rechnung getragen, indem ein angemessener Ausgleich zwischen Freizeit und Arbeitszeit möglich ist.

Koordiniert und gesteuert wird diese Personalpolitik von einem kleinen Personalteam bei der BLG Holding. In den Tochtergesellschaften sind zudem dezentrale Personalverantwortliche angesiedelt, welche die Umsetzung dieser Politik sicherstellen. So ist sichergestellt, dass sowohl einheitliche Standards für alle Gesellschaften entwickelt und vereinbart werden können und die operative Umsetzung der Personalpolitik dienstleistungsorientiert vor Ort erfolgen kann.

New Deals

Die Stärke des Gesamtkonzepts der BLG liegt in der konsequenten Prozessbegleitung der Tochterunternehmen durch die Holding. Die damit verbundene Ganzheitlichkeit der betrieblichen Lösungsansätze unter Berücksichtigung des Ausgleiches zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen lässt auf eine aufeinander abgestimmte Unternehmens- und Personalpolitik schließen. Der Umstrukturierungsprozess hinsichtlich wertschöpfungsorientierter Personalfunktionen stellt sehr hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Die BLG LOGISTICS Group AG versucht, diese Situation zu meistern, indem sie im Sinne kontinuierlicher Verbesserung ihre Mitarbeiter/innen in diesen Prozess stark einbezieht. Einerseits verlangt die Unternehmensführung dabei ihren Mitarbeiter/innen ein hohes Maß an Eigeninitiative ab, andererseits haben es die Beschäftigten selbst in der Hand, das Unternehmensgeschehen aktiv mitzugestalten. Neben den oben genannten Maßnahmen machen insbesondere jene zur Beschäftigungsförderung in der Region bzw. die Innovativität bezüglich der Umsetzung die Stärken des Gesamtkonzeptes aus.