

Wissen, wo man steht

Transportunternehmer Forstmann punktet mit Personalkonzept

Von Claus Grimm

In der Vergleichsanalyse Top Job hat es in diesem Jahr ein Transportunternehmen unter die „besten Arbeitgeber des Mittelstands“ gebracht. Für den Inhaber Holger Forstmann war die Analyse ein geeignetes Instrument, mit dem er feststellen kann, wo er gut ist und wo er besser werden kann.

Der Transportunternehmer Holger Forstmann (36) will sich mit anderen Firmen messen: Wo stehe ich eigentlich?, ist seine Ausgangsfrage. Vor der Antwort steht die Analyse. Dazu gehört eine gehörige Portion Mut und Offenheit. Forstmann lässt seine Mitarbeiter für eine Unternehmensvergleichsstudie anonym befragen. Jeder bekommt mit einem Kennwort Zugang zu einem Online-Fragebogen. Werden Sie aufgrund Ihres Alters schikaniert? Nehmen Sie an Betriebsfeiern teil? Wie ist der Kontakt zu Ihrem Vorgesetzten?, wird unter anderem gefragt. Für die etwa 90 fest angestellten Fahrer sind Fragen über das Verhältnis zu den Disponenten wichtig oder „ob der Chef ein offenes Ohr für ihre Probleme hat“.

Wissenschaftlich begleitet. Hinter der Befragung steht die wissenschaftliche Expertise von Heike Bruch. Sie ist Professorin und Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Bruch weist in der Benchmarkanalyse nach, dass gutes Personalmanagement und Unternehmenserfolg miteinander verbunden sind.

Die Auswertung und ein Lob von Mentor Wolfgang Clement hat Forstmann mittlerweile erhalten. Diagramme beschreiben ihm, wo bei diesem Benchmarking sein Personalmanagement steht. Er wird eingestuft und am „besten Verfahren“ (Best Practice) gemessen. So liegt er beim Einsatz „relevanter Personalmanagementelemente“ über dem Durchschnitt, ebenso in der Kategorie „Führung und Vision“.

Was Forstmann über den Durchschnitt hebt, ist ein ausgeprägtes Rückmeldesystem. Einmal in der Woche wird den Fahrern dargelegt, ob sie wirtschaftlich oder unwirtschaftlich fahren. Daten kommen aus dem Mercedes-Fleetboard. Jede Tour der überwiegend im Linienverkehr fahrenden Kollegen fährt ein „Ecotrainer“ vor. Dieser errechnet, wie viel Sprit dafür erforderlich ist. Daran und am Schwierigkeitsgrad der Tour bemisst



Erfolgsmodell nahe am „Best Practice“: Transportunternehmer Holger und Christel Forstmann mit Wolfgang Clement bei der Verleihung des Gütesiegels Top Job.

sich unter anderem eine Prämie. „Sie haben gute, mittlere und nicht so gute Mitarbeiter“, teilt er ein. Dem guten das Gleiche zu zahlen wie dem weniger guten, das mag er nicht einsehen. Etwa 70 Prozent seiner Fahrer bekommen den quartalsweise ausgezahlten Bonus ohne nennenswerte Abzüge. Und um 3 bis 4 l habe er den Verbrauch pro 100 km gesenkt, sagt Forstmann. Bei geschätzten 8 Mio. Jahreskilometern eine „echte Hausnummer“.

Im Gespräch mit den Fahrern. Doch nicht alles kann man mit einem Fleetboard messen. Gibt es Probleme bei der Ladungssicherung? Wie benimmt sich der Fahrer gegenüber Auftraggebern und Kunden? Wer ordentlich arbeitet, wird mit einem Bonus belohnt. „Keine unerhebliche Summe“, sagt Christel Thomas, Mitarbeiterin in der Personalabteilung.

Zentraler Punkt ist das Jahresgespräch. Einmal im Jahr wird jeder Fahrer zum Chefgespräch eingeladen. Was der Chef im Einzelnen dabei thematisieren sollte, erfährt er von den Disponenten, den unmittelbaren Ansprechpartnern der Fahrer. Zur Einladung gehört ein Fragebogen, den der Fahrer zum Gespräch ausgefüllt mitbringt. Parallel füllt auch der Chef ei-

nen Fragebogen aus – so lassen sich Unterschiede in der Beurteilung von Situationen herausfinden.

Blick zur Seite schärfen. Aber es wird noch mehr bewertet. Wie steht es um das „inspirierende Führungsziel“? Werden Gruppenziele gefördert, und ergehen „Forderungen zum Mitdenken“? Doch niemand kann auf allen Gebieten überdurchschnittlich sein. In puncto „Standort und Personalgewinnung“ zum Beispiel ist Forstmann unterdurchschnittlich, verrät Thomas.

Mitarbeiter sehen in erster Linie ihren Arbeitsplatz. Vielen fehlt der Blick nach rechts oder links. Mit einer simplen Maßnahme sorgt der Chef dafür, dass die Mitarbeiter wissen, was läuft. Über anstehende strategische Schritte wie zum Beispiel wichtige Neuerungen und Veränderungen werden die Mitarbeiter im Groben unterrichtet.

Im vergangenen Jahr konnte Forstmann acht Fahrer halten, weil er sie in einer eigenen Verkehrsakademie zu vollwertigen Berufskraftfahrern ausgebildet hatte. Grundlage war eine Vereinbarung mit der Agentur für Arbeit, die ihm während dieser Zeit den Lohn für diese Fahrer erstattete. Währenddessen konnte Forstmann einen Neuauftrag akquirieren und die Fahrer wieder einsetzen.

Die Ergebnisse sagen ihm auch, wo er besser werden kann, zum Beispiel in der Mitarbeiterbindung. Aber bei 90 Fahrern ist das nicht so leicht. Bewerben will er sich erneut, wenn nicht in diesem Jahr, so doch im nächsten. Dann erfährt er wieder schwarz auf weiß, „wo er steht“.

DVZ 11.2.2010

www.forstmann-transporte.de

HINTERGRUND

Weiterbildung für jeden – Jahresplanung mit Kontrolle

Holger und Christel Forstmann gründeten die Holger Forstmann Transporte GmbH & CoKG im Jahr 1994. Firmensitz ist Ibbenbüren, weitere Standorte sind Rheine und Osnabrück. Von den 110 Mitarbeitern sind über 90 Berufskraftfahrer. Der Fuhrpark besteht aus 39 Spezial-Lkw mit Jumbo-Wechselbrücken und sechs Lkw mit Wechselbrücken. Die Lkw verkehren im Mehrschichtsystem.

Neben Forstmann wurde die auf Beschaffungs-, Lager- und Distributionslogistik spezialisierte Firma Matrium, Unterschleißheim, ausgezeichnet. Um

jeden der 350 Mitarbeiter gemäß seiner Aufgaben und Anforderungen optimal zu qualifizieren, wird der Weiterbildungsbedarf jährlich geplant. „Für die Schulungen werden die Mitarbeiter bezahlt freigestellt. Wir kontrollieren aber auch, ob und wie die Workshops und Seminare gelaufen sind“, erklärt Personalreferentin Sylvia Weiße.

Zusammen mit den Betriebsräten wurde ein besonderes Gehaltsentwicklungsmodell eingerichtet. Danach wird ein bestimmter Prozentsatz des Gehalts als Jahresprämie und Gehaltserhöhung ausgeschüttet. www.topjob.de

Dunkel, Vögele

Personalberatung für T

www.dunkelvoegele.de