

## **Ausgangssituation – Personalführung als Erfolgsfaktor in der Logistik**

Mensch oder Maschine – diese Frage wurde in jüngster Vergangenheit aufgrund der Vielzahl technologischer Entwicklungen in der Logistik häufig zugunsten einer automatisierten Lösung entschieden. Damit ist der Mensch, dem vorwiegend negative Attribute wie „teuer“, „unzuverlässig“ und „in seiner Leistungsfähigkeit begrenzt“ zuerkannt wurden, nahezu in Vergessenheit geraten. Inzwischen hat – getrieben durch die stetig steigenden Anforderungen im Wettbewerb – ein Umdenken eingesetzt: So werden einer weiteren Automatisierung logistischer Prozesse nur begrenzt Chancen eingeräumt, den aktuellen und künftigen Herausforderungen zu begegnen. Denn neben Leistungssteigerung und Kosteneinsparung gewinnt vor allem das Ziel einer hohen Flexibilität an Bedeutung. Hier spielt der Mitarbeiter seinen Vorteil in zweifacher Hinsicht aus: Einerseits ist er nach wie vor der „flexibelste Automat“ – vorausgesetzt, er ist zur Leistung bereit und fähig. Andererseits hat er es in der Hand, durch intelligente Nutzung der vorhandenen Möglichkeiten schnell und flexibel auf sich verändernde Kunden- und Marktanforderungen reagieren zu können und damit die Erreichung der Logistik- und der Unternehmensziele zu fördern.

Gute Konzepte scheitern letztendlich oft am Menschen. Die Mitarbeiter sind es nämlich, die die Potenziale neuer informations-, materialflusstechnischer oder organisatorischer Systeme ausschöpfen müssen, um damit ein bestehendes Leistungsniveau durch niedrigere Kosten oder höhere Leistungen zu verbessern. Dazu sind die Mitarbeiter allerdings nicht in der Lage, wenn sie sich überfordert fühlen – z.B. im Hinblick auf die Bedienung zunehmend komplexer IT-Systeme – oder aufgrund mangelnder Motivation „Dienst nach Vorschrift“ tun, sei es, dass ihnen die Bedeutung ihrer Aufgabe nicht bewusst ist oder Anreize für einen hohen persönlichen Einsatz fehlen bzw. nicht klar kommuniziert sind. Ein weiterer wichtiger Grund, weshalb die Umsetzung von Logistikstrategien bis auf die ausführende Ebene scheitert, wird vielfach darin gesehen, dass es bei der Kommunikation über die Hierarchieebenen zu Informationsverlusten kommt, in deren Folge die Mitarbeiter ihre Aufgaben, Ziele und Rollen im Rahmen der Umsetzung der Logistikstrategie nicht kennen. Hier zeigen sich wichtige Anknüpfungspunkte für ein Personalmanagement in der Logistik durch Qualifizierung, Motivierung und Personalführung.

Die skizzierten Anforderungen an die Logistik sind nicht neu. Bisher wurde jedoch häufig versucht, diesen Anforderungen lediglich auf struktureller und technischer Ebene zu begegnen. Die Führung von Personal in der Logistik wird in vielen Publikationen nur gestreift, wenn nicht gänzlich ausgeblendet. Diesem Versäumnis ist die Bundesvereinigung Logistik (BVL) im Jahre 2003 mit der Einrichtung des Arbeitskreises Personalführung begegnet. Ein Jahr lang haben sich über 20 Experten von namhaften Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung getroffen, um aktuelle Trends und Anforderungen zu identifizieren und Gestaltungs- und Lösungsansätze zu entwickeln. Folgende Unternehmen und Institutionen waren im BVL-Arbeitskreis „Personalführung in der Logistik“ vertreten.

ADCCON Unternehmens- und Personalberatung GmbH

Adolf Würth GmbH

AVA Allgemeine Handelsgesellschaft der Verbraucher AG

BASF AG

BLG Logistics Group

B/S/H Bosch Siemens Hausgeräte GmbH

DACHSER GmbH & Co KG

DHL Express Operation Deutschland

Infraserv Logistics GmbH

KSA Kurt Salmon Associates

Miebach Logistik

Otto Gruppe

Panalpina Welttransport (Deutschland) GmbH

Randstad Deutschland

Schenker Deutschland AG

Trans-o-flex Schnell Lieferdienst

Technische Universität Berlin

Technische Universität Darmstadt

Universität Duisburg-Essen

Die Ergebnisse des BVL-Arbeitskreises „Personalführung in der Logistik“ sind in dem vorliegenden Band dokumentiert. Neben der Darstellung der wesentlichen Grundlagen und den Ergebnissen einer empirischen Untersuchung, die der Arbeitskreis durchgeführt hat, wurden zahlreiche Praxisbeiträge zu den Bereichen

- Personalplanung und -disposition,
- Leistungsmessung und Anreizgestaltung sowie

- Qualifikation

in den Band aufgenommen.

In ihrem grundlegenden Beitrag gehen Hans-Christian Pfohl, Moritz Gomm und Heiko Frunzke auf die wesentlichen Herausforderungen und Aufgabenbereiche des Personalmanagements in der Logistik ein. Dabei steht insbesondere die Mitarbeitermotivation als eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements im Zentrum des Interesses. Die zunehmende Komplexität logistischer Prozesse führt auch zu einer Dezentralisierung von Verantwortung. Der einzelne Mitarbeiter ist damit immer weniger eine nur ausführende Instanz, vielmehr muss er ein umfassendes Verständnis seines Aufgabenfeldes und der Zusammenhänge im gesamten Prozess entwickeln. Diese Veränderungen sind auch der tiefere Grund für die zunehmende Bedeutung des Themas Personalführung in der Logistik, wobei abgestimmte Motivationsinstrumente eine besondere Rolle spielen. Exemplarisch wird ein **Motivations-Mix** für die Logistik entwickelt. Darunter wird ein abgestimmtes System von Anreizen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation und -leistung verstanden. Dadurch wird es möglich, Unternehmens- und Mitarbeiterziele zu integrieren.

Im zweiten Beitrag stellen Hans-Christian Pfohl, Moritz Gomm und Heiko Frunzke die Ergebnisse der empirischen Untersuchung des Arbeitskreises vor. Hier werden insbesondere Kommunikationsdefizite auf der untersten Führungsebene aufgedeckt, in deren Folge die Mitarbeiter ihre Aufgaben, Ziele und Rollen im Rahmen der Umsetzung der Logistikstrategie nicht kennen. Letzteres führt zu einer geringen Motivation mit unterschiedlichen Konsequenzen auf Leistung, Bindung und Einbringung der Mitarbeiter. In dem Beitrag werden die vielschichtigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufgezeigt, um daraus konkrete Hinweise zu bekommen, wie Mitarbeiter zu höherer Motivation und Leistung geführt werden können.

Marc Rothländer greift in seinem Beitrag die Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement für die Personalführung in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen auf. Personalführung wird dabei als Instrument des Wissensmanagements verstanden. Rothländer strukturiert den Führungsprozess in acht Teilprozesse, für die er die Wissensorientierung explizit herausarbeitet. Auf dieser Basis entwickelt er mit dem „House of Knowledge based Leadership“ ein Konzept zur wissensorientierten Personalführung.

Die Bedeutung der Zeitarbeit nimmt immer mehr zu. Andreas Wendelborn stellt in seinem Beitrag insbesondere den Flexibilisierungsbeitrag dar, den die Zeitarbeit für

das Personalmanagement in der Logistik leisten kann. Der Einsatz der externen Flexibilisierungsinstrumente ermöglicht nun, die Vision eines „atmenden“ Unternehmens, das sich unterschiedlichen Auftragslagen flexibel anpasst, zu realisieren. Dies unterstreicht auch die Bedeutung der Zeitarbeit in der politischen Diskussion zum deutschen Arbeitsmarkt. Im Bereich der Logistik werden die Angebote der Zeitarbeitsunternehmen bereits sehr stark genutzt. Diese Entwicklungen werden sich, nicht zuletzt aufgrund innovativer neuer Konzept der Zeitarbeitsunternehmen, in den kommenden Jahren fortsetzen.

Dr. Burkhard Scherf betont in seinem Beitrag die Bedeutung der effektiven Steuerung der Personalressourcen des Unternehmens. Die hohen Arbeitskosten in Deutschland im internationalen Vergleich erfordern weit entwickelte Instrumente für die Planung der Personalressourcen. Obwohl das Problem von einem Großteil der Unternehmen erkannt wurde, mangelt es an der Umsetzung von Lösungen. Im Kern geht es auch hier um die flexible und effiziente Anpassung der Personalressourcen an die Auftragslage und die daraus resultierenden Aufgaben. Flexible Arbeitszeitmodelle erhöhen dabei den Komplexitätsgrad jeder Personaleinsatzplanung. Die effiziente Bewältigung dieser Aufgabe ist häufig nur noch mit weit entwickelten Software-Werkzeugen für die Personaleinsatzplanung und das Arbeitszeitmanagement möglich. Damit können Wege aufgezeigt werden, wie der Umsetzungsstau erfolgreich aufgelöst werden kann. Mit Blick auf die Logistik betont Scherf, dass auch im Bereich der Personaleinsatzplanung der Blick über die Grenze des eigenen Unternehmens hinaus von größter Bedeutung ist. Zukunftsfähige Systeme ermöglichen damit bereits heute die Einbeziehung der Arbeitszeitdaten externer Mitarbeiter z. B. von Zeitarbeitsfirmen, Lieferanten oder sonstigen Dienstleistern.

Michael Boos und Sabine Walter fokussieren das Thema Leistungsmessung und Personaldisposition vor dem Hintergrund der besonderen Anforderungen in der Logistik. Dazu wird der zugrunde liegende Leistungsbegriff mit Blick auf die Logistik neu definiert und bezüglich der Messung im Vergleich zu anderen Bereichen, wie etwa der Produktion, abgegrenzt. Den Anforderungen der Logistik entsprechend wird die Methode der „Determinierten Standards“ zur Festlegung von Vorgabezeiten im Bereich der Leistungsmessung vorgestellt. Ihr praktischer Einsatz wird anhand einer Fallstudie gezeigt, bei der zudem ein Software gestütztes Planungswerkzeug zur Personaldisposition zum Einsatz kommt. Auch die praktische Bedeutung weiterer begleitender Maßnahmen bei der Einführung eines Leistungslohnsystems wird in diesem Beitrag hervorgehoben.

Jürgen Graf und Rainer Tschall schildern aus der Erfahrung in ihrem Unternehmen die Bedeutung der Mitarbeitermotivation im Bereich der Logistik der Würth-Gruppe. Ausgehend von den Grundsätzen der Unternehmensführung, die von einem hohen ethischen Anspruch getragen sind, kommt der Motivation der Mitarbeiter eine zentrale Rolle zu. Sie ist die Basis für Eigeninitiative und autonomes Handeln, die in einem vielfach gegliederten Unternehmen unerlässlich für den wirtschaftlichen Erfolg sind. So gibt es Erfahrungswerte, dass motivierte Mitarbeiter selbst in der Lage sind, die Einschränkungen durch suboptimale technische Systeme zu kompensieren. Darüber hinaus wird auf die Motivationswirkung von Visionen hingewiesen. Die Firma Würth ist ein visionsgeführtes Unternehmen. Visionen treiben die Weiterentwicklung der Logistik, führen zu technischen und organisatorischen Innovationen und erhöhen die Einsatzbereitschaft aller Beteiligten.

Die Leistungsanreizsysteme in der Logistik sind auch das Thema des Beitrags von Manfred Brauckmann, der die Entwicklung von Anreizsystemen bei der BSH Bosch Siemens Hausgeräte GmbH darstellt. Durch die Einführung des Minderzeitenbonus sowie eines Produktivitätsentgelts gelingt es, die verfügbare Arbeitszeit der Mitarbeiter optimal an die zu bearbeitenden Aufträge anzupassen. Insbesondere durch den Minderzeitenbonus wird ein Anreiz zur Effizienzsteigerung geschaffen. Kombinierte Anreizsysteme, wie sie bei BSH seit mehreren Jahren zum Einsatz kommen, ermöglichen die gezielte Reaktion auf spezifische Schwachstellen der logistischen Leistung.

Personalentwicklung ist für die Logistik ein zentrales Thema, denn die Aufgabenbereiche entwickeln sich äußerst dynamisch. Dirk Lohre und Peter Baumann analysieren die Anforderungen vorwiegend für KMU in Speditions Kooperationen. Insbesondere erweiterte Leistungsbereiche stellen hier die Herausforderungen dar, denen einzelne Unternehmen mit Blick z. B. auf die Qualifikation ihrer Mitarbeiter allein schon aus Gründen der Arbeitskraftressourcen nicht mehr entsprechen können. Lohre und Baumann entwickeln daher ein Konzept zur abgestimmten Personalentwicklung auf der Ebene von Speditions Kooperationen. Damit wird es gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen möglich, den sich dynamisch verändernden Anforderungen des Marktes weiterhin zu genügen. Die Systemzentrale fungiert als Initiator, Multiplikator und Koordinator der zentral ausgelösten Personalentwicklungsaktivitäten, die dezentral durch die Partner angestoßen werden.

Die Einführung einer systematischen Personalentwicklung, in diesem Fall am Beispiel des Schnelllieferdienstes trans-o-flex, ist das Thema des Beitrags von

Oliver Kitter-Ohlms. Er beschreibt die Bedeutung der zentralen Säulen des Konzeptes: Seminare, Potenzialkreise und die interne Personalentwicklung. Im Zentrum steht jedoch das Personalentwicklungsgespräch. Inhalte und Durchführung dieser Gespräche wurden mit den Führungskräften entwickelt und reflektiert. Die frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates sichert die Akzeptanz dieses neuen Verfahrens.

Das für die Logistik zentrale Thema des Wissensmanagements hebt Karl-Gerhard Asmus in seinem Beitrag hervor. Dabei geht es ihm insbesondere um das Wissen und die Erfahrungen, die eine Organisation auch aufgrund einer heterogenen Altersstruktur besitzt. Asmus arbeitet die Risiken einseitiger Orientierung auf jüngere Mitarbeiter heraus und nennt konkrete Beispiele mit den jeweiligen negativen Erfahrungen. Gerade Führungspositionen werden häufig mit jungen, unerfahrenen Mitarbeitern besetzt, wobei gerade hier ein gesundes Maß an Erfahrung notwendig ist.

Führungskräfte in der Logistik und ihre Qualifizierung zu „Unternehmern im Unternehmen“ stehen im Zentrum des Beitrags von Dieter Urbanke. Er erläutert zunächst die veränderten Anforderungen an Führungskräfte in der Logistik. Die zunehmende Komplexität der Aufgaben führt dazu, dass die althergebrachte „Steuerung von oben“ immer weniger erfolgversprechend ist und den Anforderungen nicht mehr standhält. In der Folge ist häufig die Entscheidungsfindung in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu legen. Dies stellt neue Herausforderung dar, die nicht von allen Beteiligten umgesetzt werden können. Urbanke schildert die konsequente Neuausrichtung der Lagerwirtschaft der Otto-Gruppe in den vergangenen Jahren und geht im Detail auf die Problemfelder und Lösungsschritte in der Umsetzung ein.

Internationale Verflechtungen und globale logistische Netze erfordern einheitliche und nachvollziehbare Kompetenzprofile von Logistikern in unterschiedlichen Ländern. Josef Decker schildert in seinem Beitrag die Aktivitäten der ELA (European Logistics Association) im Bereich einheitlicher Kompetenzstandards für Logistiker. Insbesondere geht er auf die Chancen ein, die sich sowohl dem Logistiker als auch Unternehmen bieten, die sich in Bezug auf ihre Mitarbeiter international orientieren. Die Umsetzung des Zertifizierungssystems in Deutschland zielt durch die Zusammenarbeit mit akkreditierten Weiterbildungsinstitutionen auf ein hohes Qualitätsniveau. Entsprechend seines logistischen Verantwortungsbereiches kann ein Logistiker das Zertifikat auf dem Junior-, dem Senior- oder dem Excellence (bzw. Master-)-Level erreichen. Im Beitrag werden die grundlegenden Anforderungen und Verfahrensweisen zur Erlangung eines Zertifikates dargelegt.

Für die Unterstützung bei der redaktionellen Fertigstellung dieses Sammelbandes bedanke ich mich herzlich bei meinen Mitarbeitern Dipl.-Wirtsch.-Inf. Moritz Gomm und Dipl.-Wirtsch.-Ing. Heiko Frunzke sowie Herrn Dr.-Ing. Josef Decker in der Geschäftsstelle der BVL. Des Weiteren bedanke ich mich beim Deutschen Verkehrsverlag für die gute und kooperative Zusammenarbeit bei der Erstellung dieses Bandes.