

**Personalführung  
in der Logistik**  
Innovative Ansätze  
und praktische Lösungen

Herausgegeben von  
**Hans-Christian Pfohl**

<b>Technische Universität Darmstadt</b>
Fachbereich 1
Betriebswirtschaftliche Bibliothek
Inventar-Nr.: ..59.816.....
Abstell-Nr.: ..A 32/963.....
.....
.....
.....

**Deutscher Verkehrs-Verlag**

## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	13
<b>Grundlagen</b> .....	19
<b>Der Motivations-Mix des Personalmanagements</b> .....	19
Ein abgestimmtes System von Anreizen zur Steigerung von Mitarbeitermotivation und -leistung in der Logistik	
Hans-Christian Pfohl, Moritz Gomm, Heiko Frunzke	
1 Einleitung .....	19
2 Herausforderungen für das Personalmanagement in der Logistik .....	20
2.1 Personalmanagement als Management der Ressource Personal .....	20
2.2 Personalrelevante Entwicklungen und Anforderungen in der Logistik .....	23
2.3 Ziele des Personalmanagements in der Logistik .....	25
3 Aufgabenbereiche des Personalmanagements in der Logistik .....	26
3.1 Personalplanung .....	27
3.1.1 Personalbedarfsdeckungsplanung .....	27
3.1.2 Personaldisposition .....	30
3.2 Arbeitsorganisation und Personalführung .....	31
3.2.1 Gestaltung der Arbeitsbedingungen .....	31
3.2.2 Entgeltgestaltung .....	41
3.2.3 Führungskonzept .....	46
3.2.4 Innerbetriebliche Kommunikation .....	53
3.2.5 Betriebliches Vorschlagswesen .....	57
3.3 Personalentwicklung .....	58
3.3.1 Aus- und Weiterbildung .....	58
3.3.2 Führungskräfteentwicklung .....	60
3.4 Personalcontrolling .....	62
4 Mitarbeitermotivation als zentrale Aufgabe des Personalmanagements .....	64
4.1 Grundlagen der Motivation .....	66
4.1.1 Motivationsprozess .....	66
4.1.2 Bedürfnisse von Mitarbeitern .....	68
4.1.3 Auswirkungen von Anreizen auf Motivation und Leistung der Mitarbeiter ...	71
4.1.4 Grenzen der Motivation zur Steigerung der Leistung von Mitarbeitern .....	89
4.2 Motivations-Mix: Abgestimmter Einsatz der Motivationsinstrumente am Beispiel der Logistik .....	92
4.2.1 Zur Unwirksamkeit isolierter Motivationsinstrumente .....	92
4.2.2 Konzeption des Motivations-Mix .....	95
4.2.3 Gestaltungsfelder des Motivations-Mix .....	96
4.2.4 Strategieorientierte Entwicklung des Motivations-Mix .....	96

# Inhalt

---

5 Zusammenfassung und weiterführende Forschungsfragen .....	104
Literatur .....	107
<b>Empirische Untersuchungen</b> .....	<b>113</b>
<b>Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf die Mitarbeitermotivation</b> .....	<b>113</b>
– Ergebnisse einer Befragung unter gewerblichen Mitarbeitern in der Logistik Hans-Christian Pfohl, Moritz Gomm, Heiko Frunzke	
1 Einleitung und Design der Untersuchung .....	113
2 Charakterisierung der Führungssituation auf der gewerblichen Ebene in der Logistik ...	114
2.1 Motivatoren auf der gewerblichen Arbeiterebene .....	115
2.2 Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskraft .....	118
2.3 Transparenz von Aufgaben und Mitarbeiterleistung .....	121
2.4 Belohnung der Mitarbeiterleistung .....	125
3 Wirkungsebenen der Mitarbeitermotivation .....	128
3.1 Mitarbeiterleistung (Leistungsmotivation) .....	128
3.2 Mitarbeiterbindung (Bindungsmotivation) .....	129
3.3 Ideenäußerung (Einbringungsmotivation) .....	130
4 Einflüsse auf die Mitarbeiterleistung .....	131
4.1 Leistungsmotivation .....	131
4.2 Determinanten der Leistungsmotivation .....	132
4.2.1 Häufigkeit und Art der Belohnung .....	133
4.2.2 Bedeutung der Aufgabe .....	134
4.2.3 Arbeitsinhalt .....	136
4.3 Mitarbeiterbezogene Einflüsse .....	136
5 Einflüsse auf die Mitarbeiterbindung .....	138
5.1 Motivationswirkung der Führungskraft .....	139
5.2 Empfundene Lohngerechtigkeit .....	139
5.3 Einflussmöglichkeiten der Führungskraft .....	141
5.3.1 Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zum Mitarbeiter .....	141
5.3.2 Anerkennung der Leistung des Mitarbeiters .....	146
5.3.3 Häufigkeit der Kontrolle .....	150
5.4 Mitarbeiterbezogene Einflüsse .....	151
6 Einflüsse auf die Ideenäußerung .....	154
6.1 Verständnis des Arbeitsumfelds .....	157
6.2 Mitarbeiterbezogene Einflüsse .....	159
7 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Schlussfolgerungen .....	162
Literatur .....	165

<b>Wissensorientierte Personalführung in Dienstleistungsunternehmen</b> .....	166
Marc Rothländer	
1 Wandel vom Industrie- zum Wissenszeitalter .....	166
2 Personalführung und Wissensmanagement .....	168
2.1 Personalführung als Instrument des Wissensmanagements .....	168
2.2 Personalführung als Prozess .....	172
2.3 Regelkreis wissensorientierter Personalführung .....	175
3 Ausgestaltung des Personalführungsprozesses .....	177
3.1 Einflussprozessmodell der Personalführung im Überblick .....	178
3.2 Teilprozess A: Zielsetzung/Zielbildung .....	180
3.3 Teilprozesse B und C: Bedürfnisse und Menschenbild anpassen .....	181
3.4 Teilprozess D: Machtbasen effektiv nutzen .....	181
3.5 Teilprozesse E und F: wissensorientierte Führungsmethoden anwenden .....	183
3.6 Teilprozess G: wissensorientierte Unternehmenskultur etablieren .....	186
3.7 Teilprozess H: wissensorientierte Anreizsysteme einsetzen .....	187
4 Konzept zur wissensorientierten Personalführung .....	189
5 Zusammenfassung und Ausblick .....	191
 <b>Personalplanung und -disposition</b> .....	 196
<b>Flexible Personalplanung in der Logistik</b> .....	196
Andreas Wendelborn	
1 Situationsbeschreibung in der Logistik .....	196
2 Grundlagen der Personalplanung .....	196
3 Flexibilisierungsinstrumente im Personalmangement .....	198
4 Veränderungen in der Zeitarbeit .....	202
5 Zeitarbeit in der Logistikbranche .....	204
6 Nutzen der Zeitarbeit für die Logistik .....	206
7 Tipps für die Auswahl des passenden Personaldienstleisters .....	209
8 Trends und Entwicklungen in der Zeitarbeit .....	210
Literatur .....	214
 <b>Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitmanagement in der Logistik</b> .....	 216
Burkhard Scherf	
1 Bedeutung einer effektiven Steuerung der Personalressourcen .....	216
1.1 Mangelnde Steuerung und Planung der Personalressourcen ist eine der wichtigsten Ursachen für vermeidbare Produktivitätsverluste .....	216
1.2 Die Kosten pro Arbeitsstunde in Deutschland zwingen zu maximaler Produktivität, um Wettbewerbsnachteile zu vermeiden .....	216
1.3 Die Unternehmen haben die Wichtigkeit des Themas erkannt, haben aber Probleme bei der Umsetzung .....	218

## Inhalt

---

1.4 Relevanz der Personalsteuerung im Logistik-Bereich .....	219
2 Aufgaben von Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitmanagement .....	220
3 Ein effektiver Prozess zur Einführung einer Personaleinsatzplanung mit integriertem Arbeitszeitmanagement .....	223
3.1 Bedarfsermittlung .....	224
3.2 Gestaltung der Arbeitszeitmodelle .....	226
3.2.1 Zeitkonten als Basis .....	227
3.2.2 Hoher Teilzeitanteil .....	228
3.2.3 Arbeit auf Abruf .....	228
3.2.4 Einfluss tarifvertraglicher Regelungen .....	229
3.2.5 Einige Leitlinien für die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle .....	230
3.3 Operative Personaleinsatzplanung .....	233
3.4 Verknüpfung mit dem Arbeitszeitmanagement .....	236
4 Nutzenpotentiale der PEP .....	238
5 Fazit .....	241

## **Leistungsmessung und Anreizgestaltung .....**

### **Motivation der Mitarbeiter – Schlüssel zum Erfolg in der Logistik .....**

Jürgen Graf / Rainer Tschall

1 Firmenprofil .....	245
1.1 Das Unternehmen Würth .....	245
1.2 Organisation und Expansionspfad der Würth-Logistik .....	247
2 Einleitende Bemerkungen .....	247
3 Fünf goldene Regeln im Umgang mit Mitarbeitern .....	248
4 Die wichtigsten Ziele im Umgang mit Mitarbeitern .....	250
5 Erfolgsorientierung und Erfolgsbelohnung .....	252
6 Einflüsse von Systemtechnik und Unternehmensgröße in Lagerhäusern .....	253
7 Visionen .....	255
7.1 Visionen motivieren Mitarbeiter .....	255
7.2 Die Ausrichtung des Unternehmens anhand von Visionen .....	255
7.3 Förderung des logistischen Wandels durch Visionen .....	256
8 Abschließende Bemerkungen .....	257

### **Leistungsmessung und Personaldisposition .....**

Michael Boos/ Sabine Maria Walter

1 Einführung und Zielsetzung .....	261
2 Leistungsmessung .....	262
2.1 Definition des Leistungsbegriffs für die Logistik .....	262
2.2 Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmer .....	264
2.3 Standard-Arbeitsmethode .....	264
2.4 Vorgabezeiten .....	266

2.5 Messen der Leistung/Zeit .....	272
2.6 Verwendung der Vorgabezeiten und der Leistungsmessung .....	274
3 Personaleinsatzplanung .....	278
4 Beispiel – Fallstudie .....	280
5 Zusammenfassung .....	284

**Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgeltsystem in der Logistik** ..... 288  
 Manfred Brauckmann

1 Einführung .....	288
1.1 Das Logistikzentrum Giengen .....	289
1.2 Die prozessorientierte Aufstellung des Logistikzentrums Giengen .....	290
2 Problemstellung .....	291
3 Die Weiterentwicklung der Arbeitszeitmodelle .....	294
3.1 Das Arbeitszeitmodell bis 1985 .....	295
3.2 Das Arbeitszeitmodell bis 1995 .....	295
3.3 Das Arbeitszeitmodell ab 1995 .....	296
4 Betriebsvereinbarung „Arbeitszeit“ .....	298
4.1 Gleitzeit .....	299
4.2 Der Minderzeitenbonus – ein Umdenkprozess .....	300
4.3 Die Systematik des neuen Produktivitätsentgelt-Systems .....	301
4.4 Berechnung des Produktivitätsentgelts .....	303
4.5 Persönlicher Leistungsbeitrag .....	305
5 Kombinationsmöglichkeiten von Anreizsystemen .....	306
5.1 Kombiniertes Anreizsystem LOG 2002 .....	307
5.2 Kombiniertes Anreizsystem LOG 2003 .....	307
5.3 Kombiniertes Anreizsystem LOG 2004 .....	307
6 Fazit .....	308

**Qualifikation** ..... 311

**Personalentwicklung in Speditionskooperationen – Bedeutung, Probleme, Lösungsansatz** ..... 311  
 Dirk Lohre / Peter Baumann

1 Einleitung .....	311
2 Personalentwicklung und Qualifizierung in der Branche für logistische Dienstleistungen .....	312
2.1 Personalentwicklung in der Branche .....	312
2.2 Branchenmerkmale .....	313
2.3 Qualifikationsanforderungen in der Branche .....	316
3 Personalentwicklung in Speditionskooperationen – Ausgewählte Problembereiche .....	319
3.1 Marktsegment „Systemverkehre“ .....	319
3.2 Mittelständische Speditionskooperationen .....	322

# Inhalt

---

3.3	Ausgewählte Problembereiche der Personalentwicklung und Qualifizierung in Speditionskooperationen .....	323
3.3.1	Mittelstandsbezogene Problembereiche der Personalentwicklung .....	323
3.3.2	Kooperationsbezogene Problembereiche der Personalentwicklung .....	326
4	Lösungsansatz: Personalentwicklung in und über Speditionskooperationen .....	327
4.1	Konzept .....	328
4.2	Ausgewählte Aktivitäten aus 5C+1 .....	329
4.2.1	Identifikation des aktuellen Qualifikationsbedarfs .....	330
4.2.2	Hinweise auf zukünftigen Qualifikationsbedarf gewinnen .....	332
4.2.3	Qualifizierungsaktivitäten .....	336
4.2.4	Entwicklung von Qualifikationsprofilen und entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen – Beispiel „Speditions-Controller“ .....	337
5	Zusammenfassung und Ausblick .....	340
<b>Einführung einer systematischen Personalentwicklung am Beispiel der trans-o-flex-Niederlassung München unter Berücksichtigung der Besonderheiten als logistischer Dienstleister</b> .....		344
Oliver Kitter-Olms		
1	Einführung .....	344
2	Die Ausgangslage .....	344
3	Schritte der Konzeptentwicklung und Implementierung .....	345
3.1	Definition der Rahmenbedingungen im logistischen Umfeld .....	345
3.2	Auswahl der Pilot-Niederlassung .....	348
3.3	Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat .....	348
3.4	Einbindung der Mitarbeiter vor Ort durch Interviews .....	349
3.5	Vorbereitende Schulungen und Workshops mit den Führungskräften .....	350
3.6	Durchführung der Personalentwicklungsgespräche .....	353
3.7	Umsetzung der vereinbarten Personalentwicklungsmaßnahmen .....	354
4	Fazit .....	354
<b>Aktive Gestaltung der Altersstruktur in logistischen Dienstleistungsunternehmen als Instrument des Wissensmanagement</b> .....		357
Karl-Gerhard Asmus		
1	Vorbemerkung .....	357
2	These 1 .....	358
3	These 2 .....	361
4	These 3 .....	362
5	These 4 .....	363
6	These 5 .....	365
7	These 6 .....	367
8	Aktuelle Unternehmensbefragung .....	369
9	Hinweis an Ausbilder und andere Wissensvermittler .....	370

**Unternehmer im Unternehmen**

**Qualifizierung von Führungskräften in der Logistik** ..... 372  
 Dieter Urbanke

1 Entwicklung des Marktes ..... 372

2 Ausgangssituation in den Betrieben ..... 373

3 Auswirkung veränderter Marktanforderungen ..... 374

4 Konsequenzen der Veränderung ..... 375

5 Warum die „Selbsteilung“ versagte ..... 375

6 Der Beginn der Veränderung ..... 378

7 Das Konzept „Neue Lagerwirtschaft“ ..... 378

    7.1 Beispiel Tagesgeschäft ..... 380

        7.1.1 Aufgabe des Gruppenleiters ..... 380

        7.1.2 Interne Stellgrößen des Gruppenleiters ..... 380

    7.2 Beispiel Planung und KVP ..... 381

8 Umsetzungsplanung ..... 382

    8.1 Qualifizierung ..... 382

    8.2 Information ..... 382

    8.3 Gleitzeit für Gruppenleiter ..... 384

    8.4 Beurteilungs- und Anreizsystem ..... 385

        8.4.1 Beurteilung ..... 386

        8.4.2 Anreizsystem ..... 386

    8.5 Schritte der Praxiseinführung ..... 387

9 Umsetzung des Projektes ..... 388

    9.1 Die „Projektbibel“ ..... 389

    9.2 Die Startveranstaltung ..... 389

    9.3 Rahmenbedingungen und tools ..... 390

    9.4 Personalabteilung und Betriebsrat ..... 391

    9.5 Erkenntnisse aus der Umsetzungsphase ..... 392

10 Ergebnisse nach Projektabschluss ..... 393

11 Fazit ..... 395

    11.1 Entwicklung betrieblicher Kenngrößen ..... 395

    11.2 Personelle Konsequenzen ..... 395

    11.3 Qualitative Projekterfahrungen ..... 396

**Systematische Kompetenzentwicklung auf der Basis internationaler**

**Standards für Logistiker** ..... 400  
 Josef Decker

1 Ausgangssituation ..... 400

    1.1 Entwicklungen und Trends in der Logistik ..... 400

    1.2 Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung ..... 401

2 Wissen, Qualifikation und Kompetenz ..... 402

# Inhalt

---

3	Kompetenzstandards für Logistiker .....	403
3.1	Zielsetzung .....	403
3.2	Standards auf europäischer Ebene .....	404
3.3	Nationale Umsetzung: Verschiedene Wege – ein Ziel .....	407
4	Systematische Kompetenzentwicklung .....	409
4.1	Ziele der Kompetenzentwicklung .....	409
4.2	Analyse der Kompetenzanforderungen .....	409
4.3	Gestaltung des Kompetenzaufbaus .....	411
5	Zusammenfassung und Ausblick .....	413