

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

Herausgegeben von
Hans-Christian Pfohl

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

Deutscher Verkehrs-Verlag

Inhalt

Vorwort	13
Grundlagen	19
Der Motivations-Mix des Personalmanagements	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
Empirische Untersuchungen	113
Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf die Mitarbeitermotivation	113
– 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

Wissensorientierte Personalführung in Dienstleistungsunternehmen	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
Personalplanung und -disposition	196
Flexible Personalplanung in der Logistik	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
Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitmanagement in der Logistik	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

245

Motivation der Mitarbeiter – Schlüssel zum Erfolg in der Logistik

245

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

261

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
Einführung einer systematischen Personalentwicklung am Beispiel der trans-o-flex-Niederlassung München unter Berücksichtigung der Besonderheiten als logistischer Dienstleister		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
Aktive Gestaltung der Altersstruktur in logistischen Dienstleistungsunternehmen als Instrument des Wissensmanagement		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