

Studie

# Personalentwicklung in der Logistik

# Aktueller und zukünftiger Stellenwert und Qualifizierungsbedarf

Prof. Dr. Frank Giesa

Prof. Dr. Harry Spatz

Marlene Schwegmann

Mieke Bötcher

Bremen, Oktober 2016

www.bvl-campus.de/seminare



## **Management Summary**

Die Ergebnisse der Befragung von über 800 Fach- und Führungskräften aus dem Umfeld der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. zeigen, dass die Personalentwicklung eine hohe und weiter steigende Relevanz für Unternehmen mit logistischen Funktionen hat. Den stärksten Handlungsdruck haben Logistik-Dienstleister und Handelsunternehmen. Personaler und Geschäftsführer weisen der Personalentwicklung eine höhere Bedeutung zu als Logistiker. Es gilt, die Logistikbereiche besser für die Thematik zu sensibilisieren, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und mit passgenauen Maßnahmen die Logistikbereiche zu unterstützen. Die Personalentwicklung ist ganz klar eine Frage der Ressourcen. Für kleinere Unternehmen könnte die Personalentwicklung im Verbund mit anderen Unternehmen ein Lösungsansatz sein. Das Finden und Binden von Mitarbeitern ist das Credo der Zukunft. Fraglich ist, welche Maßnahmen dazu eingesetzt werden. Denn Ansätze wie das Duale Studium, Seminare/Trainings, Traineeprogramme und das Thema "Gender and Diversity" spielen keine exponierte Rolle. Firmeninterne Seminare, E-Learning sowie die berufsbegleitende Weiterbildung sind künftig tendenziell die wichtigsten Formate. Die Mehrheit der Befragten verfügt über ein Budget von bis zu 500 € pro Mitarbeiter im Jahr.

Dem Aufbau fachlicher Kompetenzen in den Bereichen "IT in der Logistik" und "Supply Chain Management" wird höchste Priorität zugeordnet. Denken und Handeln in unternehmensübergreifenden Netzwerken verbunden mit dem Einsatz moderner Informationsund Kommunikationstechnologien sind der Schlüssel für den zukünftigen Erfolg im Wettbewerb. Doch auch die fachlichen Kompetenzen aus "traditionellen" Themenfeldern wie Transport Management, Warehouse Management oder Distribution gehören zum unverzichtbaren Werkzeug eines zeitgemäßen Logistikmanagements.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass überfachliche Themen eine ähnlich hohe Bedeutung haben wie die fachlichen Themen. Um neue und qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, benötigt die Logistik ein modernes und kooperatives Führungsverständnis. Dazu müssen zeitgemäße und flexible Methoden der Personalführung eingesetzt werden. Die eher strategischen Themen wie Change Management, Interkulturelle Kompetenz oder Innovationsmanagement gewinnen an Bedeutung. Hierfür müssen attraktive Lern- und Entwicklungsformate erst noch entwickelt werden. Fachthemen wie Digitalisierung, IT-Einsatz oder Flexibilisierung lassen sich nur vorantreiben, wenn auch überfachlich gut ausgebildete Mitarbeiter zur Verfügung stehen.



# Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1	Hintergrund und Projektbeteiligte	1
1.2	Vorgehensweise	1
1.3	Beschreibung der Stichprobe	2
2.	Ergebnisse der Befragung	
2.1	Bedeutung der Personalentwicklung	
2.2	Handlungsfelder der Personalentwicklung	
2.3	Bedeutung fachlicher Themen	
2.4	Bedeutung überfachlicher Themen	
2.5	Bedeutung weiterer Themen	
2.6	Rahmenbedingungen der Personalentwicklung	Э
3.	Fazit	3
Abbild	dungsverzeichnis	
	ng 1: Bedeutung des Themas Personalentwicklung	
	ng 2: Bedeutung fachlicher Themen	
	ng 3: Bedeutung überfachlicher Themen	
	ng 4: Bedeutung weiterer Themen	
	ng 5: Bedeutung der Rahmenbedingungen für Personalentwicklung1	
Abbildu	ng 6: Durchschnittliches Weiterbildungsbudget pro Mitarbeiter im Jahr1	3
Tabel	lenverzeichnis	
	1: Verteilung der Befragten nach Branchen	
	2: Verteilung der Befragten nach Unternehmensgröße	
Tabelle	3: Relevanz der Handlungsfelder der Personalentwicklung	4



#### 1. Einleitung

#### 1.1 Hintergrund und Projektbeteiligte

Die Logistik ist von hoher Dynamik geprägt: Die sich ständig ändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen, der rasante technologische Fortschritt sowie die wachsenden Kundenanforderungen stellen die Unternehmen vor große strategische Herausforderungen. Um diese bewältigen zu können und somit die eigene Wettbewerbsfähigkeit langfristig abzusichern, bedarf es gut ausgebildeter, handlungsfähiger und motivierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Personalentwicklung, deren Aufgabe es ist, für entsprechend qualifiziertes Personal zu sorgen, gewinnt deshalb zunehmend an Bedeutung – auch in der Logistik.

Da es bislang kein genaues Bild darüber gab, welchen Stellenwert die Personalentwicklung in der Logistik einnimmt, welche Handlungsfelder im Vordergrund stehen und welche Kompetenzen heute und künftig in der Logistik gefragt sind, hat BVL Seminare diese Fragen mittels einer quantitativen Erhebung untersucht. Ziel war es, den Status Quo der Personalentwicklung in der Logistik zu ermitteln sowie nähere Angaben zum Qualifizierungsbedarf der Unternehmen zu erhalten.

BVL Seminare bündelt die Fort- und Weiterbildungsaktivitäten der Bundesvereinigung Logistik e. V. (BVL), Deutschlands größtes Logistik-Netzwerk für Fach- und Führungskräfte. Die Erhebung wurde im Rahmen eines Projekts durchgeführt. Als Projektpartner haben folgende Institutionen, die sich mit logistikspezifischer Aus- und Weiterbildung beschäftigen, mitgewirkt:

- die BVL Seminare, die Fachseminare und Zertifikatskurse im Bereich Logistik anbietet, unter Beteiligung von Marlene Schwegmann (Teamleiterin) und Mieke Bötcher (Praktikantin)
- die Hochschule für Internationale Wirtschaft und Logistik (HIWL) Bremen, die das duale Bachelorprogramm "Logistikmanagement" anbietet, unter Beteiligung von Prof. Dr. Harry Spatz, Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation
- die Hochschule Bremen, die den Studienschwerpunkt "Logistik" sowohl auf Bachelorals auch auf Masterniveau anbietet, unter Beteiligung von Prof. Dr. Frank Giesa, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Logistik und Controlling.

#### 1.2 Vorgehensweise

Die Erhebung wurde im November 2015 als Online-Befragung in einem Zeitraum von zwei Wochen durchgeführt. Zielgruppe waren Führungskräfte und Personalmanager sowie Logistik-Fachkräfte aus Industrie- und Handelsunternehmen mit logistischen Funktionsbereichen sowie Logistik-Dienstleistungsunternehmen.

Der Online-Befragung wurde ein vorwiegend strukturierter Fragebogen zugrunde gelegt. Am Anfang des Fragebogens wurden die statistischen Angaben der Teilnehmer zur Herkunft und Funktion erfasst. Die inhaltlichen Fragen wurden in die drei Kategorien "Status Quo und Perspektiven der Personalentwicklung", "Qualifizierungsbedarf" und "Rahmenbedingungen der Personalentwicklung" unterteilt.

In der Kategorie "Status Quo und Perspektiven der Personalentwicklung" wurde mittels vierstufiger Likert-Skala erfasst, welche Bedeutung die Personalentwicklung heute (2015) und im Jahr 2020 für die Teilnehmer besitzt. Des Weiteren wurde in Form einer Ja/nein-Frage ermittelt, welche Handlungsfelder der Personalentwicklung für die Befragten heute und in Zukunft relevant sind. In den Fragekategorien "Qualifizierungsbedarf" und "Rahmenbedingungen der Personalentwicklung" waren die Teilnehmer aufgefordert, die Bedeutung der vorgegebenen Themen zum heutigen Zeitpunkt und im Jahr 2020 einzuschätzen. Als Antwortskala wurde hier ebenfalls die vierstufige Likert-Skala eingesetzt. Die Online-Befragung wurde an rund 20.000 Personen, die hauptsächlich aus dem Netzwerk der Bundesvereinigung Logistik generiert wurden, versendet. Außerdem wurde die



Befragung über einschlägige soziale Netzwerke verbreitet. Die Grundgesamtheit lässt sich deshalb nicht exakt bestimmen.

### 1.3 Beschreibung der Stichprobe

Nach Ablauf des Befragungszeitraums umfasste die Stichprobe 807 abgeschlossene Umfragen. Der größte Teil der Befragten stammt aus der Logistik-Dienstleistungsbranche, gefolgt von Teilnehmern aus der Industrie. Die übrigen Teilnehmer gehören dem Handel oder sonstigen Branchen an:

Logistik- Dienstleistung	Industrie	Handel	Sonstige
43 %	32 %	10 %	15 %

Tabelle 1: Verteilung der Befragten nach Branchen

Mit 66 Prozent sind die meisten Befragten im Funktionsbereich "Logistik" tätig. Rund ein Viertel der Befragten sind Geschäftsführer und zehn Prozent im Bereich "Personal" tätig. Insgesamt tragen 81 Prozent der Befragten Personalverantwortung.

Die Verteilung der Befragten nach Unternehmensgröße, angegeben in der Anzahl der Mitarbeiter, gestaltet sich wie folgt:

< 100	100-500	501-1.000	1.001-5.000	> 5.000
17 %	26 %	12 %	20 %	26 %

Tabelle 2: Verteilung der Befragten nach Unternehmensgröße

Damit spiegeln sich in den Ergebnissen der Befragung alle Unternehmensgrößen hinreichend wider.

#### 2. Ergebnisse der Befragung

#### 2.1 Bedeutung der Personalentwicklung

Eingangs sollte zunächst der Status Quo der Personalentwicklung in der Logistik ermittelt werden. Die Befragung startete deshalb mit der Frage, welche Bedeutung das Thema "Personalentwicklung" allgemein besitzt und zwar zum aktuellen Zeitpunkt (November 2015) sowie künftig im Jahr 2020. Das Ergebnis zeigt die nachstehende Abbildung.

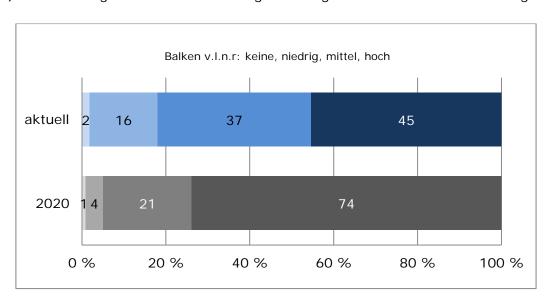


Abbildung 1: Bedeutung des Themas Personalentwicklung



Fast die Hälfte der Befragten misst der Personalentwicklung bereits heute eine hohe Bedeutung bei (45 Prozent). In Zukunft gewinnt das Thema weiter stark an Bedeutung: Im Jahr 2020 erachten drei Viertel der Befragten die Bedeutung der Personalentwicklung als hoch.

Insgesamt besitzt die Personalentwicklung somit eine hohe und weiter steigende Relevanz für Unternehmen mit logistischen Funktionen.

Eine Differenzierung nach Branchen zeigt, dass das Thema heute vor allem bei den Logistik-Dienstleistern und in der Industrie eine hohe Bedeutung hat. Im Jahr 2020 schreibt neben den Logistik-Dienstleistern auch der Handel der Personalentwicklung eine hohe Bedeutung zu. Offensichtlich verspüren diese beiden Branchen einen besonderen Handlungsdruck, qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zu binden.

Die Auswertung nach Funktionen fördert zutage, dass insbesondere die Geschäftsführer und Personaler der Personalentwicklung eine hohe Bedeutung beimessen. Die Logistiker erachten das Thema als weniger bedeutend. Fraglich ist, woraus diese unterschiedliche Wahrnehmung resultiert und wie die Logistiker besser für das Thema sensibilisiert werden können. Eventuell sollten Geschäftsführer und Personaler sich stärker mit den Möglichkeiten und Grenzen der Logistik-Abteilungen auseinandersetzen, ein gemeinsames Verständnis von Personalentwicklung entwickeln und mit passgenauen Lösungen die Fachabteilungen bei einer zielgerichteten Personalentwicklung unterstützen.

Die Ergebnisdifferenzierung nach Unternehmensgröße macht deutlich, dass aktuell vor allem die Großunternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern die Bedeutung der Personalentwicklung als hoch einschätzen, wohingegen nur ein geringerer Anteil der kleinen Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern dieser Meinung ist. Für das Jahr 2020 sehen insbesondere die Unternehmen mit 501 bis 1.000 Mitarbeitern eine hohe Bedeutung der Personalentwicklung, gefolgt von den Großunternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern. Auch die Gruppe der anderen Unternehmensgrößen¹ schreibt der Personalentwicklung eine hohe Bedeutung zu, lediglich bei den kleinen Unternehmen unter 100 Mitarbeitern fällt die Bedeutung etwas ab. Offenbar besteht in den mittleren und größeren Unternehmen ein größeres Bewusstsein für Personalentwicklung. Möglicherweise könnte dies auch damit zusammenhängen, dass mehr Ressourcen und Know-how zur Verfügung stehen, um das Thema zu erschließen. Unter Umständen wäre für kleinere Unternehmen Anregung und Unterstützung von außen (z. B. Förderprogramme, Unterstützung durch die Kammern) hilfreich, um das Thema aufzugreifen.

#### 2.2 Handlungsfelder der Personalentwicklung

Um den Stellenwert der Personalentwicklung zu konkretisieren, wurden die Teilnehmer der Studie gefragt, welche Handlungsfelder der Personalentwicklung in ihrem Unternehmen aktuell und im Jahr 2020 relevant sind. Dabei wurde nur gefragt, ob das jeweilige Handlungsfeld relevant ist, nicht, in welcher Abstufung. Es wurde eine Auswahl an typischen Handlungsfeldern vorgegeben, die um eigene Angaben ergänzt werden konnte. Die nachstehende Tabelle ist nach Bedeutung der vorgegebenen Handlungsfelder im Jahr 2020 sortiert.

Handlungsfeld	aktuell	2020	Entwicklung in Prozentpunkten
Personalgewinnung	65 %	82 %	17
Mitarbeiterbindung	50 %	77 %	27
Führungskräfteentwicklung	63 %	74 %	11
Personalplanung	71 %	74 %	3
Mitarbeitergespräche	77 %	69 %	-8
Zielvereinbarungen	63 %	64 %	1

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> 100-500 und 1.001-5.000 Mitarbeiter

\_



Talent Management	38 %	63 %	25
Potenzialanalysen	31 %	58 %	27
Coaching	33 %	55 %	22
Erstellung von Anforderungsprofilen	51 %	54 %	3
Seminare/Trainings	56 %	53 %	-3
Duales Studium	44 %	45 %	1
Traineeprogramme	30 %	41 %	11
Strukturierte Vorstellungsgespräche	33 %	36 %	3
Gender und Diversity	10 %	24 %	14

Tabelle 3: Relevanz der Handlungsfelder der Personalentwicklung

Die Tabelle zeigt an, für wie viele Befragte das jeweilige Handlungsfeld von Bedeutung ist. Aktuell sind die Handlungsfelder "Mitarbeitergespräche", "Personalplanung", "Personalgewinnung", "Führungskräfteentwicklung" und "Zielvereinbarungen" für die Unternehmen am wichtigsten. In Zukunft steigt die Bedeutung der meisten Handlungsfelder insgesamt an, überdies verschiebt sich die Bedeutung einzelner Handlungsfelder. So steht im Jahr 2020 das Thema "Personalgewinnung" auf Platz eins der wichtigsten Handlungsfelder, gefolgt von den Themen "Mitarbeiterbindung", "Personalplanung", "Führungskräfteentwicklung" und "Mitarbeitergespräche".

Eine besondere Bedeutungszunahme gemessen in Prozentpunkten verzeichnen die Handlungsfelder "Mitarbeiterbindung", "Potenzialanalysen" und "Talent Management". Da es zunehmend schwieriger wird, neue, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, rücken die vorhandenen Mitarbeiter stärker in den Fokus der Personalarbeit. Offenbar manifestiert sich die Erkenntnis, dass es erforderlich ist, die Kompetenzen und Potenziale der vorhandenen Mitarbeiter weiterzuentwickeln, um den nötigen Bestand an qualifiziertem Personal zu sichern.

Die Bedeutung der Handlungsfelder "Mitarbeitergespräche" und "Seminare/Trainings" ist in Zukunft etwas geringer als heute. Es ist anzunehmen, dass diese beiden Mittel inzwischen als Standardinstrumente der Personalentwicklung hinreichend etabliert sind, so dass kein besonderer Handlungsbedarf mehr besteht.

Das Duale Studium sowie Traineeprogramme sind für weniger als die Hälfte der Befragten künftig von Bedeutung und dem Thema "Gender and Diversity" wird nur von einem Viertel der Befragten Bedeutung eingeräumt. Angesichts dessen, dass die Personalgewinnung künftig den höchsten Stellenwert hat, bleibt die Frage offen, welche Maßnahmen und Strategien die Unternehmen stattdessen verfolgen, um qualifizierte Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen.

Die Auswertung nach Branchen zeigt, dass in der Industrie die Bedeutung der Personalgewinnung am stärksten steigt. Vermutlich ist dies darauf zurückzuführen, dass die Gewinnung technisch ausgebildeter Fachkräfte, die vornehmlich in der Industrie benötigt werden, zunehmend schwieriger wird. Des Weiteren gewinnen einige Handlungsfelder vor allem im Handel an Bedeutung: Mitarbeiterbindung, Talent Management und Coaching. Der Druck auf den Handel tritt noch stärker als in Dienstleistung und Industrie hervor, die vorhandenen Mitarbeiter unbedingt zu halten und diese gezielt weiterzuentwickeln.

Die Differenzierung nach Funktionen fördert zutage, dass die Bedeutung der strategisch wichtigen Handlungsfelder "Personalgewinnung" und "Personalplanung" bei den Geschäftsführern am höchsten ausgeprägt ist. Für die Personaler ist hingegen die Führungskräfteentwicklung künftig das wichtigste Thema. Außerdem ist die Bedeutung von Potenzialanalysen, Coaching und Seminaren/Trainings für Personaler am höchsten. Für

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Kurzfassung des Begriffs "Gender Mainstreaming and Diversity Management", der die Aspekte der Gleichstellung von Mann und Frau sowie der Vielfalt der Mitarbeiter hinsichtlich Geschlecht, ethnischer und sozialer Herkunft, Alter u. ä. umfasst



die Logistiker sind die Personalgewinnung und die Mitarbeiterbindung künftig die wichtigsten Handlungsfelder. Vor allem die Bedeutung der Mitarbeiterbindung steigt in dieser Gruppe am stärksten an. Das Handlungsfeld "Gender and Diversity" gewinnt insbesondere bei den Personalern an Bedeutung, die hier offensichtlich mehr Potenzial sehen und eine andere Vorstellung von dem Thema haben als die Logistiker und Geschäftsführer.

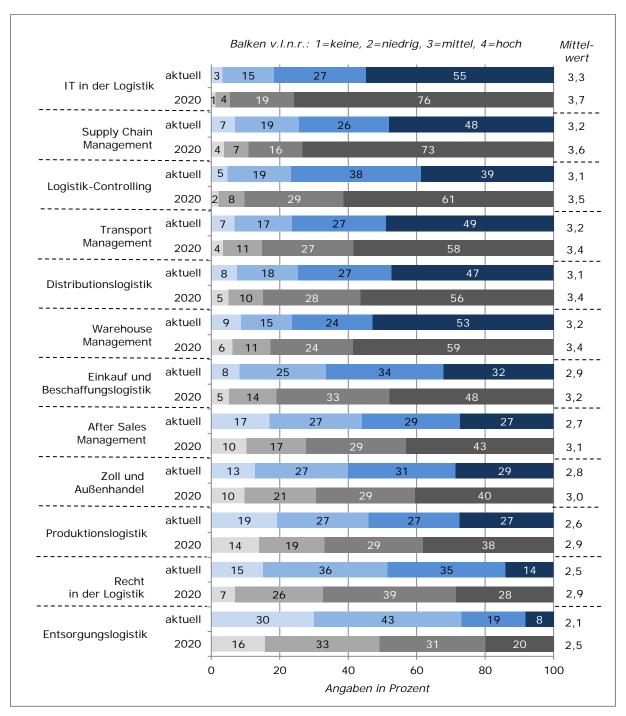
Bei der Betrachtung der Ergebnisse nach Unternehmensgrößen zeigt sich, dass die Handlungsfelder "Talent Management" und "Potenzialanalyen" in Großunternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern die größte Bedeutung besitzen. Dagegen fällt die Bedeutung beider Themen bei den Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern deutlich ab. Insgesamt ist die Bedeutung sämtlicher Handlungsfelder bei Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern eher niedriger als in den größeren Unternehmen. Hier spiegelt sich deutlich wider, dass in größeren Unternehmen grundsätzlich mehr Ressourcen zur Verfügung stehen, um sich Personalentwicklungsthemen zu widmen. Bei den Themen "Zielvereinbarungen", "Duales Studium" und "Seminare/Trainings" fällt auf, dass diese Handlungsfelder vor allem bei den großen Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern tendenziell an Bedeutung verlieren. Das Handlungsfeld "Gender and Diversity" gewinnt dagegen gerade bei größeren Unternehmen ab 500 Mitarbeitern an Bedeutung.

Weitere wichtige Handlungsfelder kristallisieren sich aus den offenen Angaben der Befragten heraus. Demnach spielen zurzeit die Themen "Ausbildung", "Führung", "demographischer Wandel", "Gesundheitsmanagement", "Internationalisierung" sowie die "Nachfolgeplanung" ebenfalls eine große Rolle. Im Jahr 2020 sind diese Themen weiterhin von Bedeutung. Darüber hinaus werden die Digitalisierung sowie die Flexibilisierung der Arbeitswelt zunehmend zum Thema.

#### 2.3 Bedeutung fachlicher Themen

Die zunehmende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft macht auch vor der Logistik nicht halt. Unternehmen bauen digitale Geschäftsmodelle konsequent aus. Die Logistik steht hierbei vor neuen Herausforderungen, aber auch Chancen. Informationen über Kundenbedarfe, Bestände, Kapazitäten etc. sollen möglichst in Echtzeit allen Partnern der Supply Chain zur Verfügung stehen. Erfolgreiche Lösungen für Kunden können nur in enger Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg entstehen. Diese Entwicklungen spiegeln sich auch in den Ergebnissen zur fachlichen Bedeutung einzelner Themenfelder der Logistik wider.





#### Abbildung 2: Bedeutung fachlicher Themen

Zu den wichtigsten fachlichen Themen der Personalentwicklung in der Logistik gehören aktuell "IT in der Logistik" und "Supply Chain Management". Mit geringem Abstand folgen die Bereiche "Transport Management", "Warehouse Management", "Distributionslogistik" und "Logistik-Controlling". Mit Blick auf die Bedeutung im Jahr 2020 ändert sich die Zusammensetzung der "Spitzengruppe" nicht. Auffallend ist hierbei der deutliche Zuwachs in den Bereichen "IT in der Logistik", "Supply Chain Management" sowie "Logistik-Controlling". Generell kann festgestellt werden, dass die zunehmende Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie auf der einen Seite und das Gestalten und Führen unternehmensübergreifender Wertschöpfungsnetzwerke auf der anderen Seite einen deutlichen Impuls für die Ausrichtung der fachlichen Schwerpunkte in der Weiterbildung der Mitarbeiter in der Logistik geben. Weiterhin hohe Bedeutung haben die "Kernfunktionen" der Logistik in Form von Transport, Lager und Distribution.



Die weitergehende Analyse der Befragungsergebnisse zeigt mit Blick auf die Branchen leicht unterschiedliche Ausrichtungen. Nachvollziehbar ist, dass die Gruppe der Industrievertreter (zusammen mit den Logistik-Dienstleistern) die Bedeutung der "Produktionslogistik" höher einschätzt als der Handel. Dies gilt auch für die Themenfelder "Einkauf und Beschaffungslogistik" sowie "After Sales Management". Bei der Gruppe der Logistik-Dienstleister ist auffallend, dass die rechtlichen Aspekte der Logistik höher bewertet werden als von der Verladerseite (Industrie und Handel). Die Befragungsteilnehmer aus Handel und Logistik-Dienstleistung weisen dem "Transport Management" eine höhere Bedeutung zu als die Industrievertreter.

Differenziert man hingegen nach Tätigkeitsbereichen der Befragten, so finden sich unterschiedliche Einschätzungen. Mitarbeiter aus der Logistik sowie aus der Geschäftsführung weisen den Themen "Supply Chain Management", "Einkauf und Beschaffungslogistik" sowie "Distributionslogistik" höhere Bedeutung zu als die Personaler. Geschäftsführer gewichten im Vergleich zu Mitarbeitern aus der Logistik sowie dem Personalwesen das "Transport Management" höher. Das Themenfeld "Zoll und Außenhandel" wird von Personalern deutlich höher eingeschätzt als von den beiden anderen Gruppen.

Bei der Unterscheidung nach der Unternehmensgröße zeigen sich keine deutlichen Abweichungen. Kleine und mittlere Unternehmen beantworten die Frage nach der fachlichen Bedeutung in ähnlicher Weise wie Großunternehmen.

Die Auswertung der offenen Angaben zu den fachlichen Themen gibt Aufschluss darüber, welche Bereiche noch interessant sind und sein werden. Hier ist mit großem Abstand der Bereich "Zoll und Außenhandel" auf dem ersten Platz. Diesem Thema folgen "IT/Digitalisierung", "Logistik-Controlling" und mit etwas mehr Abstand "Lean Management" und "Logistik-Management". Des Weiteren sind die Themen "Transport", "Personalmanagement", "Projekt- und Prozessmanagement" von Bedeutung. Im Jahr 2020 verschieben sich die Themen teilweise. "Zoll und Außenhandel" bleibt an der Spitze, danach kommen die Themen "Projektmanagement", "IT", "Logistik-Management" und Lean Management.

#### 2.4 Bedeutung überfachlicher Themen

In der Fragekategorie "Qualifizierungsbedarf" wurden außerdem abgefragt, welche Bedeutung neun ausgewählte überfachliche Themen sowohl aktuell (2015) als auch zukünftig (2020) in den Unternehmen haben. Nachstehende Abbildung zeigt, dass die Befragten die Bedeutung der überfachlichen Themen für genauso wichtig erachten wie die fachlichen Themen an; hier liegen die Werte auf einem ähnlichen Niveau.



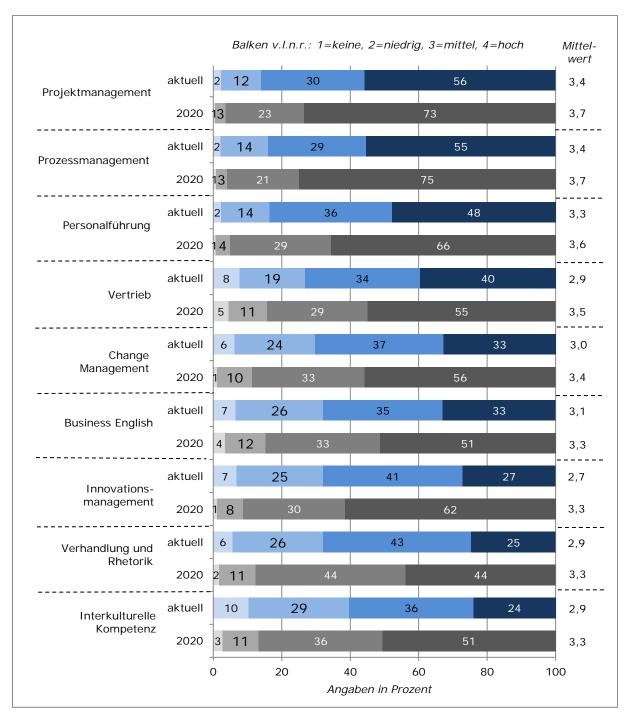


Abbildung 3: Bedeutung überfachlicher Themen

So sind die Themen "Projektmanagement", "Prozessmanagement" und "Personalführung" bereits heute für die Hälfte der Befragten von hoher Bedeutung, bei den anderen Themen liegen die Werte zwischen 24 Prozent und 40 Prozent.

Betrachtet man im Vergleich dazu die Erwartungen für 2020, lassen sich deutliche Zunahmen feststellen. Alle Befragten erwarten, dass die Bedeutung der überfachlichen Themen zukünftig wesentlich höher sein wird als derzeit: So prognostizieren fast drei Viertel der Befragten eine hohe Bedeutung des Prozess- und Projektmanagements. Besonders hohe Zunahmen in der erwarteten Bedeutung gibt es bei den Themen "Innovationsmanagement", "Interkulturelle Kompetenz" und "Change Management".

In der Befragung wurde auch nach Branchen, Unternehmensgröße und beruflicher Position im Unternehmen unterschieden. Die hier dargestellten Ergebnisse sind jedoch bran-



chenübergreifend und in Bezug auf die Unternehmensgröße annähernd gleich. Interessant sind einige Unterschiede bei den befragten Berufsgruppen, insbesondere, weil sie die Gruppe der Logistiker betreffen. So schätzen diese nämlich die aktuelle Bedeutung der Themen "Innovationsmanagement", "Personalführung" und "Change Management" als eher weniger bedeutend als die anderen beiden Befragtengruppen (Geschäftsführer, Personaler) ein. Gerade das Thema "Personalführung" scheint bei den Logistikern in seiner Bedeutung für ein gutes Betriebsklima und damit für die Attraktivität eines Unternehmens noch nicht ausreichend erkannt worden zu sein.

In der Befragung gab es auch die Möglichkeit, in einem offenen Teil weitere überfachliche Themen in ihrer Bedeutung für die jeweiligen Unternehmen anzusprechen. Die meisten Nennungen dazu gab es mit Abstand im Bereich des Personalmanagements. Danach folgen die Themen "Digitalisierung" und "Kundenkontaktmanagement". Für das Jahr 2020 zeigt sich eine Verschiebung, weg vom Personalmanagement und hin zum Kundenkontaktmanagement dicht gefolgt von der Digitalisierung, dem Prozessmanagement und dem Umweltmanagement.

Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass viele Unternehmen sehen, dass sie sich in den nächsten Jahren weiterentwickeln müssen. Sie benötigen Innovationen, wenn es darum geht, Digitalisierungstechniken wie z. B. den 3-Druck einzuführen. Um international agieren zu können, müssen sie global und nicht regional denken und handeln. Themenfelder wie z. B. eine stärkere IT-Unterstützung lassen sich jedoch nur erschließen, wenn das Personal nicht nur über das fachliche Know-how verfügt, sondern auch methodische und soziale Kompetenzen besitzt, diese fachlichen Themen in den Unternehmen zu implementieren. Und erst mit Change-Management-Methoden lassen sich die geplanten Veränderungsprozesse zielgerichtet planen und steuern.

#### 2.5 Bedeutung weiterer Themen

In der Fragekategorie "Qualifizierungsbedarf" wurde des Weiteren nach der Bedeutung von vier vorgegebenen Themen gefragt, die zurzeit von hoher Popularität sind: Innovation der Geschäftsmodelle, Inddustrie 4.0, Big Data und Green Logistics.

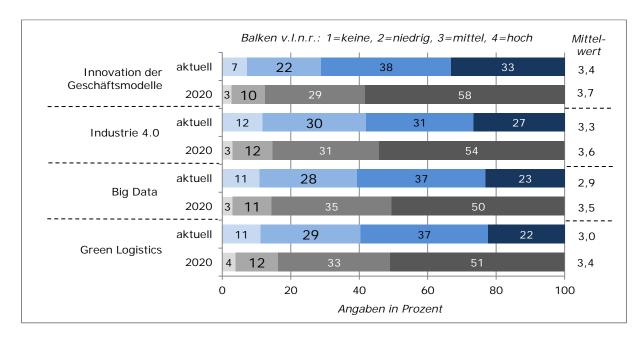


Abbildung 4: Bedeutung weiterer Themen

Die Abbildung zeigt, dass die Befragten die Bedeutung alle vier genannten Themenfelder bereits heute als relativ hoch einstufen. Aktuell hat die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle die höchste Bedeutung, dicht gefolgt von den Themen "Green



Logistics", "Industrie 4.0" und "Big Data". Für das Jahr 2020 gewinnen alle vier Themen deutlich an Bedeutung und sind fast gleichauf.

Ein detaillierter Blick auf die Antworten der Befragten zeigt erkennbare Unterschiede, wenn nach Branchenzugehörigkeit differenziert wird. Die heutige Bedeutung von Green Logistics wird von Logistik-Dienstleistern deutlich höher bewertet als von Industrie und Handel. Das Thema "Industrie 4.0" wird von Seiten des Handels erwartungsgemäß geringer eingeschätzt als von den Befragten aus Industrie und Logistikdienstleistung. Unterschiede bei den weiteren Themen sind vorhanden, aber nicht zu stark ausgeprägt. Unabhängig von der Branchenzugehörigkeit stufen alle Befragten die zukünftige Bedeutung der Themen höher ein als aktuell.

Betrachtet man die Unterschiede in den Antworten differenziert nach Funktionen (Personaler, Logistiker und Geschäftsführer), lässt sich erkennen, dass die Vertreter des Personalbereichs bereits heute allen Themenfeldern eine deutlich höhere Bedeutung zuweisen als die beiden anderen Funktionsgruppen. Lediglich im Bereich "Innovative Geschäftsmodelle" finden sich bei Geschäftsführern etwas höhere Werte. Blickt man auf das Jahr 2020, zeigen die Antworten der Personaler weiterhin die höchsten Werte. Der Abstand zu den anderen Funktionen hat sich jedoch erkennbar verkleinert.

Eine Differenzierung nach Unternehmensgröße lässt keine signifikanten Unterschiede in den Antworten erkennen.

Im Rahmen der offenen Angaben lassen sich weitere Trendthemen identifizieren. Zunächst wird aktuell der Bereich des Personalmanagements genannt. Des Weiteren sind die Themen "Digitalisierung/IT" und "Globalisierung" relevant. Bezogen auf das Jahr 2020 zeigt sich kein thematischer Trend, nicht zuletzt da kaum Aussagen zu diesem Punkt getroffen wurden.

#### 2.6 Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Im letzten Frageblock ging es darum, Hinweise zu den Formaten und Arten, formalen Erfordernissen sowie zu räumlichen und finanziellen Rahmenbedingungen von Qualifizierungsmaßnahmen zu erhalten.



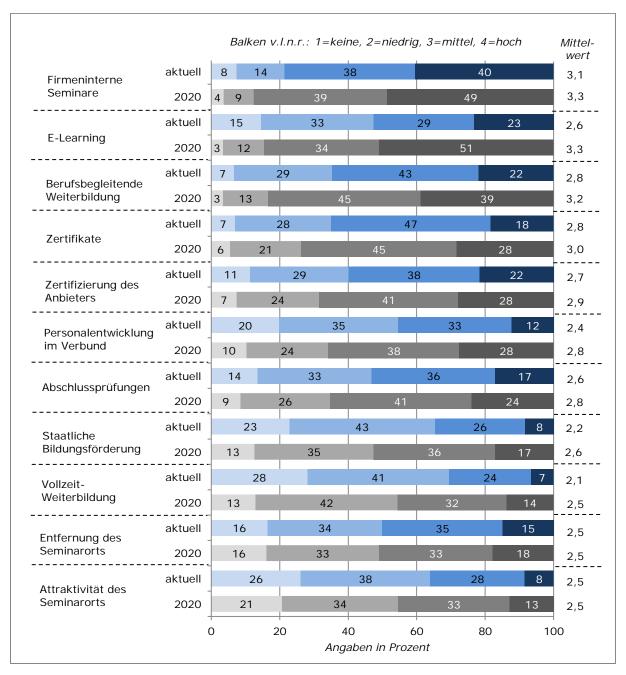


Abbildung 5: Bedeutung der Rahmenbedingungen für Personalentwicklung

Die Betrachtung der Mittelwerte zeigt, dass für die Befragten im Jahr 2020 firmeninterne Seminare, E-Learning sowie die berufsbegleitende Weiterbildung tendenziell am wichtigsten sind. Zertifikate sind aktuell wie künftig von mittlerer Bedeutung, ebenso wie die Zertifizierung des Anbieters, die Personalentwicklung im Verbund mit anderen Unternehmen und Abschlussprüfungen. Es ist anzunehmen, dass diese Punkte von dem Qualifikationsziel, der Zielgruppe und dem Thema der Bildungsmaßnahme sowie internen Standards und formalen Anforderungen abhängig sind und deren Bedeutung deshalb stark unterschiedlich beurteilt wird. Von durchschnittlich eher niedriger Bedeutung sind sowohl heute als auch in Zukunft die staatliche Bildungsförderung, die Vollzeit-Weiterbildung sowie die Entfernung und Attraktivität des Seminarortes.

Die deutlichsten Bedeutungszuwächse verzeichnen die Themen "E-Learning", "berufsbegleitenden Weiterbildung" und "Personalentwicklung im Verbund". Gerade die Personalentwicklung im Verbund bietet sich als interessante Möglichkeit für kleine und mittlere



Unternehmen an, vorhandene Ressourcen zu bündeln und gemeinsam Personalentwicklungsthemen voranzutreiben.

Eine differenzierte Betrachtung nach Branchen zeigt, dass im Handel Abschlussprüfungen und Zertifikate von eher geringer Bedeutung sind. Für Logistik-Dienstleister und in der Industrie sind Qualifizierungsnachweise wichtiger. Das Interesse am Thema "Personalentwicklung im Verbund" steigt insbesondere bei den Logistik-Dienstleistern und in der Industrie. Für rund 30 Prozent der Unternehmen dieser Branchen ist das Thema künftig von hoher Bedeutung. Des Weiteren gewinnt die staatliche Bildungsförderung vor allem im Handel und bei den Logistik-Dienstleistern an Bedeutung.

Die Auswertung nach Funktionen macht deutlich, dass das Thema "E-Learning" gerade bei den Personalern steigt. 62 Prozent der Personaler, aber nur 43 Prozent der Geschäftsführer, messen dem Thema künftig eine hohe Bedeutung bei. Die firmeninternen Seminare spielen ebenfalls vor allem für die Personaler eine Rolle. Über 50 Prozent der Befragten in dieser Funktion sehen heute wie in Zukunft eine hohe Bedeutung in dem Thema. Die Hälfte der Personaler sieht außerdem eine hohe Bedeutung in der berufsbegleitenden Weiterbildung, für die Logistiker und Geschäftsführer ist das Format weniger relevant. Auch die Bedeutung des Themas "Staatliche Bildungsförderung" ist für die Personaler am höchsten. Rund ein Viertel der Personaler misst dem Thema künftig eine hohe Bedeutung bei. Dafür ist das Interesse der Geschäftsführer am Thema "Personalentwicklung im Verbund" am größten. Ein Drittel erachtet die Bedeutung des Themas künftig als hoch.

Die Betrachtung nach Unternehmensgrößen zeigt, dass die Bedeutung von firmeninternen Seminaren und E-Learning mit zunehmender Unternehmensgröße steigt. Offensichtlichen stehen mit wachsender Unternehmensgröße mehr Ressourcen zur Verfügung, um sich diesen kosten- und zeitaufwändigen Themen zu widmen. Für Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern sind insbesondere Abschlussprüfungen und die Zertifizierung des Anbieters weniger relevant. Nur 17 Prozent messen diesen Punkten eine hohe Bedeutung bei. Dagegen ist die staatliche Bildungsförderung für diese Unternehmen wichtiger als für große Unternehmen. Für 23 Prozent der kleinen Unternehmen besitzt das Thema eine hohe Bedeutung. Die Entfernung des Seminarorts spielt vor allem für die Großunternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern eine Rolle. Rund ein Viertel dieser Unternehmen räumt diesem Punkt eine hohe Bedeutung ein.

Zuletzt wurde nach dem durchschnittlichen Weiterbildungsbudget gefragt, das den Unternehmen pro Mitarbeiter im Jahr zur Verfügung steht. Dabei wurde keine Kategorisierung vorgegeben, sondern eine offene Frage formuliert. Von den 807 Befragungsteilnehmern machten 619 hierzu eine Angabe. Aus den einzelnen Angaben der Befragten errechnet sich ein durchschnittliches Budget von 2.093 €. Dabei darf diese Angabe lediglich als reiner Schätzwert betrachtet werden, da fehlerhafte Angaben durch ein Missverstehen der Fragestellung oder mangelnde Kenntnis des exakten Budgets angenommen werden müssen.



Eine Bündelung der Einzelnennungen liefert ein differenzierteres Bild:

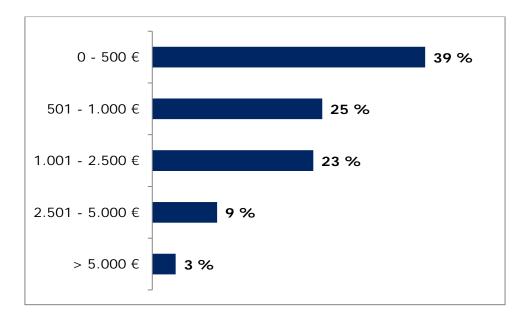


Abbildung 6: Durchschnittliches Weiterbildungsbudget pro Mitarbeiter im Jahr

Die Abbildung zeigt, dass die Mehrheit der Befragten über ein Budget von bis zu 500 € pro Mitarbeiter im Jahr verfügt. Ein Viertel hat ein Budget bis 1.000 € pro Mitarbeiter im Jahr und fast genauso viele ein Budget von bis zu 2.500 €. Dabei zeigen sich keine Unterschiede nach Unternehmensgröße.

#### 3. Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Bedeutung der Personalentwicklung in der Logistik künftig weiter zunimmt, insbesondere bei Logistik-Dienstleistern und im Handel. Offenbar ist in diesen Branchen der Handlungsdruck noch größer als in der Industrie. Gerade Geschäftsführer und Personaler messen der Personalentwicklung eine hohe Bedeutung bei, Logistiker weniger. Geschäftsführer und Personaler sind gefragt, sich mit den Möglichkeiten und Grenzen der Logistik-Abteilungen auseinanderzusetzen, ein gemeinsames Verständnis von Personalentwicklung zu entwickeln und mit passgenauen Lösungen die Fachabteilungen bei einer zielgerichteten Personalentwicklung zu unterstützen.

Die Aussagen zu den Handlungsfeldern der Personalentwicklung zeigen, dass künftig die Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung und Personalplanung die drei bedeutendsten Handlungsfelder sein werden. Auch die Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt spielen künftig eine Rolle. Das Duale Studium, Traineeprogramme und das Thema "Gender and Diversity" haben keinen exponierten Stellenwert. Angesichts dessen bleibt offen, welche Maßnahmen und Strategien die Unternehmen neben der Berufsausbildung verfolgen, um Fach- und Nachwuchskräfte zu gewinnen und an sich zu binden. Die Personaler sehen in konkreten Handlungsfeldern einen höheren Stellenwert als die Geschäftsführer und Logistiker. Beispielsweise messen sie der Führungskräfteentwicklung künftig die größte Bedeutung bei und sehen anders als die Geschäftsführer und Logistiker noch gro-Bes Potenzial im Thema "Gender and Diversity". Hier gilt es, im gegenseitigen Austausch Verständnis zu entwickeln, Potenziale aufzuzeigen und passgenaue Handlungsansätze zu erschließen. Personalentwicklung ist eine Ressourcenfrage: Für größere Unternehmen haben Personalentwicklungsthemen eine größere Bedeutung als für kleinere Unternehmen. Diesen bietet unter Umständen der Verbund mit anderen Unternehmen die Möglichkeit, Ressourcen zu bündeln und auf diese Weise Personalentwicklungsthemen voranzutreiben. Standardthemen wie "Zielvereinbarungen", "Duales Studium" und "Semina-



re/Trainings" verlieren gerade in großen Unternehmen tendenziell an Bedeutung, vermutlich sind diese Instrumente hier bereits hinreichend etabliert.

Bei den fachlichen Schwerpunkten der Personalentwicklung in der Logistik wird deutlich, dass die zunehmende Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie (Digitalisierung) auf der einen Seite und das Gestalten und Führen unternehmensübergreifender Wertschöpfungsnetzwerke auf der anderen Seite einen wesentlichen Impuls für die Ausrichtung der Themen liefert. "IT in der Logistik" und "Supply Chain Management" werden von den Befragten besonders hervorgehoben. Aber auch die "traditionellen" Themen wie Transport, Lager und Distribution werden weiterhin einen wichtigen Stellenwert haben.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass von allen Befragtengruppen die überfachlichen Themen in ihrer Bedeutung ähnlich hoch eingeschätzt werden wie die fachlichen Themen. Hier stehen insbesondere die Themen "Projekt- und Prozessmanagement", "Personalführung" sowie "Change Management" im Vordergrund. Daher muss sich die Logistik stärker als bisher den überfachlichen Themen widmen, um den zukünftigen Anforderungen (Flexibilisierung, Digitalisierung, IT-Einsatz) zu entsprechen. Um beispielsweise neue und qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen (Beispiel: Generation Y), benötigt die Logistik ein modernes und kooperatives Führungsverständnis. Dies erfordert zeitgemäße und flexible Methoden der Personalführung. Auch bei den Mitarbeitern sollte ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass für die Erledigung der immer anspruchsvolleren Aufgaben überfachliche Methoden und Kompetenzen erforderlich sind.

Die Studienergebnisse zu den weiteren Themenfeldern unterstreichen ebenfalls die hohe aktuelle und zukünftige Bedeutung der Digitalisierung in Gesellschaft und Logistik. Die hieraus abgeleitete Notwendigkeit zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle wird sehr hoch bewertet. Darüber hinaus sehen die Befragten einen Handlungsbedarf in den Feldern "Industrie 4.0" und "Big Data". Auch die ökologischen Herausforderungen der Logistik ("Green Logistics") bleiben weiterhin auf der Agenda.

Die Aussagen der Studie zu den Rahmenbedingungen verdeutlichen, dass künftig firmeninterne Seminare, E-Learning und berufsbegleitende Weiterbildungen die drei wichtigsten Formate sein werden. Alle drei Themen nehmen vor allem bei den Personalern einen hohen Stellenwert ein. Die Bedeutung firmeninterner Seminare und des Themas "E-Learning" steigt mit zunehmender Unternehmensgröße. Die staatliche Bildungsförderung spielt tendenziell eher für kleinere Unternehmen und für die Personaler eine Rolle. Die Bedeutung der Personalentwicklung im Verbund steigt künftig an, insbesondere die Geschäftsführer haben an diesem Thema Interesse.



# **BVL** Seminare

# BVL Campus gGmbH

Universitätsallee 18,

Eingang Caroline-Herschel-Str.

28359 Bremen

Tel.: 0421 / 94 99 10 10

Fax: 0421 / 94 99 10 19

fortbildung@bvl-campus.de

www.bvl-campus.de/seminare