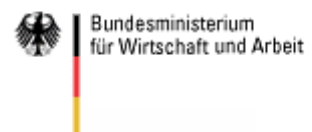


Förderprogramm EQUAL (1. Förderrunde)

Leitfaden für Personalentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Speditions- und Logistikbranche

Cooperation Coaching and Consulting Center for Competitive Advantage and Innovation (5 C+I)

01.07.2002 – 30.06.2005



Vorwort

Die mit EU-Mitteln geförderte EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Cooperation Coaching and Consulting Center for Competitive Advantage and Innovation (5 C+I)“ beschäftigte sich drei Jahre lang intensiv mit den kleinen und mittleren Unternehmen KMU der Speditions- und Logistikbranche. Im Wettbewerb mit den großen Konzernunternehmen sieht sich der Mittelstand mit mehreren Herausforderungen konfrontiert. Die Unterstützung beim Meistern dieser Aufgaben war Ziel der übergeordneten Strategie von 5 C+I, um so die Wettbewerbsfähigkeit der kleinen und mittleren Logistikdienstleister zu erhöhen. Im Rahmen des Projektes wurden Instrumente entwickelt, die KMU in den Bereichen Personalentwicklung und Performance Measurement unterstützen. Die Partner des Projektes sind die Universitäten Duisburg-Essen und Frankfurt, die Speditionskooperation 24plus Systemverkehre, das Institut für Verkehrs- und Tourismusforschung IVT, das Bildungswerk der Spedition in Hessen BSH, die Deutsche Angestellten-Akademie DAA und der Deutsche Speditions- und Logistikverband DSLV.

Ein Ergebnis des Forschungsprojektes 5 C+I liegt in Form dieses Leitfadens für Personalentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Speditions- und Logistikbranche vor. Der Leitfaden liefert den KMU – ohne sie zu überfordern – das notwendige Rüstzeug, um Personalentwicklung für den Unternehmenserfolg einzusetzen und zu nutzen. Der Deutsche Speditions- und Logistikverband DSLV begreift den vorliegenden Leitfaden ebenso wie die anderen Forschungsergebnisse des Projektes 5 C+I als Verpflichtung seine Mitgliedsbetriebe hierüber zu informieren und sie bei der Umsetzung der notwendigen Maßnahmen zur professionellen Personalentwicklung zu unterstützen.

Hinweis:

Der besseren Lesbarkeit wegen wird im Text nur die maskuline Form verwendet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Inhaltsverzeichnis	3
1. Einleitung	5
1.1 Gute Gründe für einen Leitfaden	5
1.2 Vorbemerkungen zum Leitfaden	6
1.3 Eingangsfragen zur Personalentwicklung	6
2. Grundsätzliches zum Thema Personalentwicklung in KMU	7
2.1 Definition und Bedeutung von Personalentwicklung	7
2.2 Allgemeine Handlungsfelder der Personalentwicklung	8
2.3 Voraussetzungen für Personalentwicklung	9
2.4 Ziele der Personalentwicklung	10
2.5 Zielgruppen der Personalentwicklung	11
2.6 Wer ist für Personalentwicklung zuständig?	11
2.7 Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen	12
2.8 Information über Personalentwicklung im Betrieb	12
3. Personalentwicklung in der Speditions- und Logistikbranche	13
4. Probleme und Hemmnisse in kleinen und mittleren Unternehmen der Speditions- und Logistikbranche	14
4.1 Kosten.....	14
4.2 Dünne Personaldecke.....	15
4.3 Zeitmangel	15
4.4 Flache Hierarchie und mangelnde Aufstiegschancen	16

4.5	Abhängigkeit von den Kundenanforderungen	16
5.	Maßnahmen der Personalentwicklung.....	17
5.1	Ausbildung	17
5.1.1	Ausbilden lohnt sich.....	17
5.1.2	Auswahl der Azubis	18
5.1.3	Berufsbilder in der Speditions- und Logistikbranche.....	19
5.1.4	Ausbilden im Verbund.....	21
5.2	Personalbeschaffung	23
5.3	Weiterbildung.....	24
5.3.1	Qualifizierungsbedarf in KMU	25
5.3.2	Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs	26
5.3.3	Beispiel Speditions-Controller.....	29
5.3.4	Auswahl der Mitarbeiter für Weiterbildungsmaßnahmen	30
5.3.5	Auswahl der Weiterbildungsmaßnahmen	31
5.3.6	Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen	33
5.3.7	Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen	35
5.4	Spezielle Zielgruppen	36
5.4.1	Nachwuchsführungskräfte	36
5.4.2	Frauen	38
5.4.3	Ältere Mitarbeiter	39
6.	Lösungsansatz Personalentwicklung im Verbund	41
7.	Zusammenfassung	43
8.	Verzeichnis des Anhangs	44
9.	Anhang	45
10.	Quellen.....	65

1. Einleitung

1.1 Gute Gründe für einen Leitfaden

Die Speditions- und Logistikbranche ist durch hohe Dynamik geprägt. Immer komplexer werdende Kundenanforderungen und Wettbewerbsbedingungen stellen besonders die zahlreichen mittelständischen Unternehmen der Branche vor große strategische Herausforderungen. Sie können ihre Konkurrenzfähigkeit nur durch Innovation sichern. Dabei sind gut ausgebildete, handlungsfähige und motivierte Mitarbeiter ein wichtiger Baustein.

Personalentwicklung ist zwar kein Allheilmittel gegen Konkurrenz, Preisdruck und wachsende Kundenanforderungen, aber sie ermöglicht den qualifizierten Umgang mit diesen Herausforderungen, denen sich die Unternehmen der Speditions- und Logistikbranche stellen müssen. Eine systematische Personalentwicklung muss daher Aufgabe jedes Betriebes werden, wenn sie es noch nicht ist.

Die Großen der Branche, die Konzernbetriebe, haben dies erkannt und handeln entsprechend. Das gilt natürlich auch für eine Reihe der kleinen und mittleren Unternehmen. Viele KMU¹ aber – und sie stellen die weitaus größere Zahl der Betriebe der Speditions- und Logistikbranche – sehen sich in dieser Frage finanziell und personell überfordert und sind auf Unterstützung angewiesen.

Mit seiner Untersuchung „Erhebung und Auswertung von Daten zur demographischen Struktur und zu Karriereverläufen der Beschäftigten in Speditions- und Logistikunternehmen und daraus resultierende Handlungsempfehlungen“² hat der Deutsche Speditions- und Logistikverband DSLV unter anderem versucht, zur Optimierung des Abgleichs von Weiterbildungsangeboten typische Karriereverläufe im Bereich logistischer Dienstleistungsberufe zu erheben. Dabei standen Muster von

¹ Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden seit dem 1. Januar 2005 EU-weit neu definiert.

"Kleinstunternehmen": Weniger als 10 Beschäftigte und Jahresbilanzsumme von höchstens zwei Millionen Euro oder Jahresumsatz von höchstens zwei Millionen Euro.

"Kleinunternehmen": Weniger als 50 Beschäftigte und Jahresbilanzsumme von höchstens zehn Millionen Euro oder Jahresumsatz von höchstens zehn Millionen Euro.

"Mittlere Unternehmen": Weniger als 250 Beschäftigte und Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Millionen Euro oder Jahresumsatz vom höchstens 50 Millionen Euro.

Karriereverläufen und Karriereabbrüche bzw. Karrierestagnationen bezogen auf einschlägige Erstausbildungen und berufliche Positionen im Vordergrund. Unter anderem aufbauend auf den aus den Ergebnissen dieser empirischen Erhebungen und Analysen formulierten Handlungsempfehlungen wurde dieser Leitfaden für Personalentwicklung in KMU der Speditions- und Logistikbranche geschrieben.

1.2 Vorbemerkungen zum Leitfaden

Der vorliegende Leitfaden kann nicht für alle KMU der Speditions- und Logistikbranche - in ihren unterschiedlichen Größen, Strukturen und Geschäftsfeldern – Patentrezepte liefern. Er spricht aber grundlegende Themen an, problematisiert und zeigt Lösungsansätze auf. Es werden auch nicht alle Handlungsfelder der Personalentwicklung in ihrer Komplexität dargestellt, sondern einzelne Bausteine beschrieben, die je nach Bedürfnis und Machbarkeit ausgewählt und zu einem eigenen Personalentwicklungskonzept zusammengesetzt und ergänzt werden können. Der Leitfaden enthält in der Praxis erprobte Checklisten, die entsprechend der spezifischen, betrieblichen Situation modifiziert und im betrieblichen Alltag eingesetzt werden können. Der Fokus liegt dabei auf der Umsetzbarkeit in kleinen und mittleren Speditions- und Logistikunternehmen.

1.3 Eingangsfragen zur Personalentwicklung

Für den einen oder anderen ist es sicherlich notwendig, zunächst eine eigene Standortbestimmung vorzunehmen. Hierbei können folgende Eingangsfragen³ helfen, um sich die Situation im eigenen Unternehmen bewusst zu machen.

² Die Untersuchung wurde im Rahmen des von der EU geförderten Forschungsprojektes „Cooperation Coaching and Consulting Center for Competitive Advantage and Innovation“ (5 C+I) erstellt, siehe auch Vorwort
³ Ihme

- Ist Personalentwicklung ein fester Bestandteil der Personalarbeit?
- Gibt es einen eigenständigen Bereich Personalentwicklung?
- Gibt es jemanden, der für die Personalentwicklung zuständig ist?
- Wo wird kurzfristig und wo mittelfristig Personalbedarf entstehen?
- Ist die Stellvertretung in allen Fällen geregelt?
- Ist die Nachfolge für ausscheidende Mitarbeiter vorbereitet?
- Werden Nachfolgepositionen im Unternehmen kommuniziert?
- Sind alle Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und Kenntnissen entsprechend eingesetzt?
- Wo haben Mitarbeiter Potenzial für besondere Projekte oder den nächsten Karriereschritt?
- Gibt es konkrete Vorstellungen über die individuelle Laufbahn der einzelnen Mitarbeiter?

Die Fragen sind im Anhang in Form einer Checkliste zusammengestellt (Anhang 1, Eingangsfragen zur eigenen Personalentwicklung).

2. Grundsätzliches zum Thema Personalentwicklung in KMU

Personalentwicklung ist mehr als das Verordnen von Seminaren. Personalentwicklung schafft Vorteile im Wettbewerb, ist das Abbild der Unternehmenskultur und zugleich werbewirksames Aushängeschild.

2.1 Definition und Bedeutung von Personalentwicklung

Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, die vorhandenen und zukünftig erforderlichen Qualifikationen aller im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter so zu aktivieren und zu koordinieren, dass sie den Unternehmenszielen entsprechend an den richtigen Stellen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen, um die Entwicklung

und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Personalentwicklung ist deshalb mittel- und langfristig angelegt. Sie orientiert sich an den Unternehmenszielen und Unternehmensstrategien und berücksichtigt neben den unternehmerischen auch die individuellen Ziele der Mitarbeiter.

Personalentwicklung beinhaltet die „planmäßige Erweiterung der fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Qualifikationen der Mitarbeiter und Führungskräfte“⁴ unter Berücksichtigung unternehmerischer und mitarbeiterbezogener Ziele, um Mitarbeitern - zur Ausführung der ihnen übertragenen Aufgaben - notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten durch Aus- und Weiterbildung zu vermitteln und qualifizierten Führungskräftenachwuchs sicher zu stellen.

2.2 Allgemeine Handlungsfelder der Personalentwicklung

Die Bandbreite der Handlungsfelder der Personalentwicklung ist sehr groß und reicht von A wie Anreizsystem über Arbeitszeitflexibilität, Ausbildung, Einarbeitung, Frauenförderung, Führungskräfteentwicklung, Integration der Vielfalt⁵, Karriereplanung, Mitarbeiterbindung, Motivation, Personalbedarfsanalyse, Personalauswahl, Qualitätssicherung, Teamentwicklung, Weiterbildung bis Z wie Zielvereinbarungen⁶.

Nicht jeder Aspekt systematischer Personalentwicklung ist jedoch für jedes Unternehmen von gleicher Bedeutung. Selbst Konzernbetriebe setzen noch lange nicht alle aufgezählten Instrumente ein, sondern wählen die für ihr Unternehmen passenden Bereiche aus und schmieden daraus ihr eigenes Personalentwicklungskonzept. Auch der Mittelstand kann diesen Baukasten nutzen und sich entsprechend seines Handlungsbedarfes die geeigneten Bausteine herausgreifen. Im Anhang steht eine Liste zur Verfügung, mit deren Hilfe festgestellt werden kann, welche Themen bereits im Unternehmen Niederschlag gefunden haben und welche Handlungsfelder noch „beackert“ werden müssen, bzw. welche

⁴ Pfohl S.58

⁵ gezielte Integration verschiedener Nationen, Kulturen und ethnischen Gruppen in einem Unternehmen

⁶ Jirmann u.a., IHK Leitfaden S.10

Bereiche (zunächst noch) kein Thema sind (Anhang 2, Handlungsfelder der Personalentwicklung).

2.3 Voraussetzungen für Personalentwicklung

Geschäftsführung und Mitarbeiter aller Ebenen müssen für die grundsätzlichen Fragen und Bedeutung von Personalpolitik sensibilisiert werden.

Die Unternehmensleitung muss Personalentwicklung als Teil der Unternehmensstrategie und Unternehmensphilosophie verstehen und aktiv deren Umsetzung im Betrieb betreiben. Die „Entscheider“ müssen das Konzept der Personalentwicklung und die daraus resultierenden Maßnahmen befürworten und mittragen. Darüber hinaus ist es ihre Aufgabe, für Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu werben.

Personalentwicklung darf nicht über die Köpfe der Betroffenen hinweg betrieben werden. Die Interessen der Beschäftigten am beruflichen Fortkommen müssen im Auge behalten werden. Letztendlich spielen die Mitarbeiter die Schlüsselrolle für den Erfolg einer Personalentwicklungskonzeption. Ihre Entwicklungsbereitschaft und Entwicklungsfähigkeit ist mitentscheidend. Die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten sollten sie deshalb als etwas Selbstverständliches ansehen. Das beinhaltet gleichzeitig die Bereitschaft und auch Fähigkeit, an den geplanten Personalentwicklungsmaßnahmen teilzunehmen.

Ein Personalentwicklungskonzept muss daher transparent sein, die persönlichen Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter berücksichtigen und in individuelle Maßnahmen umgesetzt werden.

2.4 Ziele der Personalentwicklung

Aus Sicht des Unternehmens sichert systematische und kontinuierliche Personalentwicklung die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

Aus Sicht des Mitarbeiters bietet Personalentwicklung Schutz vor Arbeitsplatzverlust, stärkt die Beschäftigungsfähigkeit und erhöht die individuellen Einkommens- und Karrierechancen sowie die Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. Arbeitnehmer und Arbeitgeber ziehen am selben Strang.

Betriebliche und individuelle Ziele in der Personalentwicklung⁷

betriebliche, unternehmensbezogene Ziele	individuelle, mitarbeiterbezogene Ziele
Sicherstellung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs	Aneignung zusätzlicher Qualifikationen
Verbesserung der Kompetenzen der Mitarbeiter	Aktivierung von Fähigkeitspotenzialen
Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	Verbesserung der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten
	Berufliches Fortkommen

⁷ nach Warnke S.112

2.5 Zielgruppen der Personalentwicklung

Grundsätzlich ist Personalentwicklung für jeden Mitarbeiter von Bedeutung. Es ist jedoch ein Unterschied, ob hoch qualifizierte Akademiker mit Berufserfahrung auf Führungsaufgaben vorbereitet, kaufmännische Mitarbeiter auf ein neues Computerprogramm geschult oder angelernte Arbeiter mit neuen technischen Hilfsmitteln vertraut gemacht werden sollen.

Es müssen die verschiedenen Zielgruppen erkannt und benannt werden und erst dann entsprechende Programme aufgelegt und Maßnahmen eingeleitet werden. Im Folgenden sind mögliche Personengruppen zusammengestellt:

- Führungskräfte
- Führungsnachwuchskräfte
- spezifische Berufsgruppen
- spezifische Altersgruppen
- Frauen
- Un- und Angelernte
- neue Mitarbeiter
- Auszubildende

2.6 Wer ist für Personalentwicklung zuständig?

Ohne Initiator und „Kümmerer“ geht es nicht. Wer könnte das sein? In vielen Fällen übernimmt die Geschäftsführung oder der Unternehmer selbst diese Rolle.

Alternativ hierzu könnte eigens dafür ein Mitarbeiter, der bereits mit Personalfragen betraut oder zum Beispiel im Bereich des Qualitätsmanagements tätig ist, mit der Aufgabe des Personalmanagements beauftragt werden.

Den Unternehmen steht aber auch die Möglichkeit offen, durch externe Personalentwickler - möglichst mit Branchenkenntnis und Branchenerfahrung -

zeitlich befristet eine funktionierende, betriebsspezifische Personalentwicklung zu konzipieren und einzurichten.

2.7 Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Bei der Implementierung eines Personalentwicklungskonzeptes und den sich daraus ergebenden Maßnahmen ist ein strukturiertes Vorgehen unbedingt erforderlich: systematische **Planung, Durchführung und Kontrolle**.

Für den Bereich Weiterbildung könnte dies zum Beispiel so aussehen:

- Ermitteln des aktuellen Standes und des vorhandenen Potenzials der Beschäftigten, um den generellen und individuellen Weiterbildungsbedarf zu ermitteln um begabte Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern.
- Organisieren und Durchführen der geplanten Förder- oder Weiterbildungsmaßnahmen unter Berücksichtigung der notwendigen Änderungen in der Organisations- und Arbeitsstruktur.
- Überprüfen, ob die Weiterbildungsmaßnahmen Erfolg hatten und wo noch nachgebessert werden kann.

2.8 Information über Personalentwicklung im Betrieb

Personalentwicklung muss im Unternehmen kommuniziert werden, damit alle Mitarbeiter verstehen, worum es geht und aktiv mitwirken können. Informationen können auf vielen Wegen an den „Mann“ gebracht werden. Transparente Kommunikation ist das A und O eines wirkungsvollen Informationsmanagements. Eine Checkliste soll helfen, bestehende Informationskanäle zu erkennen und eventuell weitere zu aktivieren (Anhang 3, Möglichkeiten der Information im Betrieb).

3. Personalentwicklung in der Speditions- und Logistikbranche

Fast alle großen Unternehmen der Speditions- und Logistikbranche haben eigene Personalentwicklungsabteilungen und betreiben eine systematische und langfristig an die Unternehmensstrategie angelehnte Personalentwicklung.

Die Konzepte der Großen der Branche konzentrieren sich dabei auf die Ausbildung und Förderung von Nachwuchskräften, Weiterbildung des Mitarbeiterstammes, Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die Identifizierung und Förderung von Führungskräften und die Mitarbeiterbindung. Weniger beachtet werden Maßnahmen für spezielle Zielgruppen wie Frauen, An- und Ungelernte, ältere Mitarbeiter (Stichwort Wissenstransfer), sowie die mit dem Schlagwort diversity management beschriebene gezielte Integration verschiedener Nationen, Kulturen und ethnischen Gruppen in einem Unternehmen.

Es werden sowohl externe Weiterbildungsmaßnahmen genutzt als auch interne Seminare durchgeführt. Trainings und Schulungen haben das Ziel der fachlichen Weiterbildung und Förderung der sozialen und persönlichen Kompetenzen. Mit verschiedenen modularen Karriere- und Traineeprogrammen – zum Teil in eigenen Akademien - werden zukünftige Führungskräfte aus den eigenen Reihen herangezogen.

Kleine, mittelständische und Familienunternehmen haben in der Regel keine eigenen Fachabteilungen für Personalentwicklung und betreiben selten eine systematische Personalentwicklung.

4. Probleme und Hemmnisse in kleinen und mittleren Unternehmen der Speditions- und Logistikbranche

Konzernunternehmen bzw. Großbetriebe unterhalten für die Personalentwicklung ganze Abteilungen. KMU können sich dies nicht leisten, womit nicht nur der finanzielle Aspekt gemeint, sondern auch der latente Zeitmangel und die in der Regel sehr flache Hierarchie von Bedeutung ist.

Kleine und mittlere Unternehmen haben nicht nur geringere finanzielle, sondern auch geringere personelle Ressourcen als Konzernunternehmen. Beide Faktoren sind Hemmnisse bei der Einführung und Durchführung von systematischer, langfristiger Personalentwicklung.

4.1 Kosten

Es lässt sich nicht schön reden: Im Rahmen von Personalentwicklung entstehen nicht unerhebliche Kosten, die auf den ersten Blick für KMU sehr hoch sind.

Es geht jedoch nicht nur um Kosten, die durch professionelle Personalentwicklung entstehen; es geht auch um die Kosten, die entstehen, wenn keine Personalentwicklung stattfindet, also um zuweilen ungleich höhere Folgekosten, wenn Mitarbeiter unqualifiziert und unmotiviert sind. Es ist teuer und strategisch gefährlich, mit nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeitern Leistung erbringen und im Wettbewerb bestehen zu wollen oder gar die „falschen“ Personen einzustellen oder zu fördern. Ebenso kommt es dem Unternehmen teuer zu stehen, wenn es wegen mangelnder Förderung Potenzialträger durch Kündigung verliert. Bei Personalentwicklung zu sparen, heißt am falschen Ende sparen. Denn: Personalentwicklung ist nicht nur ein Kostenfaktor, sondern vielmehr eine Investition, wenn auch nur schwer in Euro messbar.

4.2 Dünne Personaldecke

Die dünne Personaldecke in kleinen und mittleren Betrieben erschwert ebenfalls die Personalentwicklung. Dabei sind unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen fehlen diejenigen Mitarbeiter, die an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen, im Betriebsalltag, was besonders bei kleineren und mittleren Unternehmen zur Beeinträchtigung des Tagesgeschäftes führt. Zum anderen fehlen die personellen Ressourcen, um Weiterbildung und Nachwuchsförderung in Form von eigenen Personalentwicklungsabteilungen sinnvoll und zugleich wirtschaftlich zu organisieren. Es fehlen zum Beispiel die Kapazitäten, um systematisch Weiterbildungsbedarf festzustellen, Maßnahmen auszuwählen oder zu konzipieren, Mitarbeiter vorzubereiten und die notwendige Evaluation durchzuführen.

Da die KMU im Hinblick auf die Mitarbeiterzahl häufig noch eine Größenordnung haben, bei der der Firmeninhaber oder der Geschäftsführer die meisten Mitarbeiter persönlich kennt, werden daher die Fragen der Personalentwicklung in diesen Betrieben oft ohne ein systematisches Konzept und spontan zur Abdeckung der dringendsten Erfordernisse des Tagesgeschäftes entschieden.

4.3 Zeitmangel

In KMU ist – angesichts des geringen Personalbestandes – vor allem auch der Zeitmangel für Weiterbildungsmaßnahmen und für Personalentwicklungen ein wesentlicher Hemmschuh. Oft werden Personalentwicklungsaktivitäten deshalb „durch eine starke Konzentration auf das Tagesgeschäft vernachlässigt“⁸, mit nicht selten fatalen Folgen. Deshalb tut Hilfe Not!

⁸ Baumann/Lohre S.312

4.4 Flache Hierarchie und mangelnde Aufstiegschancen

Hinzu kommt, dass die flachen Hierarchien in KMU wenig Aufstiegschancen bieten, so dass dort Personalentwicklung – zumindest im Hinblick auf die Realisierung von Karrieremöglichkeiten – kaum stattfinden kann.

4.5 Abhängigkeit von den Kundenanforderungen

Die Probleme der Personalentwicklung bei KMU sind sicherlich im Grundsatz in allen Wirtschaftsbereichen weitgehend ähnlich. Dennoch gibt es in bestimmten Branchen Besonderheiten. Zu diesen gehört auch die Speditions- und Logistikbranche. Sie ist als Dienstleister weitgehend abhängig von den Entscheidungen ihrer Kunden und hat sich – oft kurzfristig – auf deren Wünsche und Forderungen einzustellen. Dies hat auch wesentlichen Einfluss auf die Personalentwicklung. Dabei reicht es nicht, die Kundenwünsche aus Sicht des Dienstleisters zu analysieren. Es sollten vor allem die Kunden direkt befragt und ihre heutigen (und zukünftigen) Anforderungen und ihre Zufriedenheit mit dem einzelnen Speditions- und Logistikunternehmen oder einer Kooperation ermittelt werden. Ein im Rahmen des Projektes 5 C+I entwickelter Fragebogen kann als Anhaltspunkt für eine eigene Kundenbefragung dienen (Anhang 4, Fragebogen zu Kundenanforderungen).

5. Maßnahmen der Personalentwicklung

Nicht alle Einzelaspekte Personalentwicklung können im Folgenden behandelt werden. Der Leitfaden konzentriert sich auf die wesentlichen Bereiche:

- Ausbildung
- Personalbeschaffung
- Weiterbildung
- Spezielle Zielgruppen
 - Förderung von Nachwuchsführungskräften
 - Frauen, familienorientierte Personalpolitik
 - Ältere Mitarbeiter

5.1 Ausbildung

Nachhaltige Personalentwicklung beginnt bei der Ausbildung. Die Ausbildung wird in der Speditions- und Logistikbranche vor allem von den mittleren und größeren Betrieben getragen⁹.

5.1.1 Ausbilden lohnt sich

Aber auch gerade für die kleineren Unternehmen ist Ausbildung eine lohnende Investition in die Zukunft. Die Ausbildung im eigenen Betrieb rechnet sich. Auszubilden ist mit vielen Vorteilen verbunden, die ein Ausbildungsbetrieb gegenüber einem nicht ausbildenden Unternehmen hat. Einen wesentlichen Vorteil stellen Einsparungen von Kosten dar, die bei der Einstellung externer Fachkräfte anfallen.

⁹ Der Strukturerhebung 2005 des Deutschen Speditions- und Logistikverbandes zufolge bilden 61 Prozent aller Betriebe aus, von den kleineren mit bis zu zehn Beschäftigten nur 28 Prozent. Betriebe mit über 100 Beschäftigten engagieren sich zu 90 Prozent in der Ausbildung und fast alle Betriebe mit über 200 Beschäftigten sind Ausbildungsbetriebe.

Die Rekrutierung der Fachkräfte über den externen Arbeitsmarkt ist in der Regel teurer als die eigene Ausbildung des betrieblichen Fachkräftenachwuchses.

5.1.2 Auswahl der Azubis

Die Auszubildenden müssen mit großer Sorgfalt ausgewählt werden. Wie bei jeder Personalneueinstellung sollte auch hier systematisch vorgegangen werden. Die Suche nach passenden Lehrlingen muss gut vorbereitet und mit ausreichend Ruhe und Muße durchgeführt werden.

Als sehr hilfreich haben sich in der Praxis so genannte Schnupperpraktika und Schülerpraktika erwiesen. Die positiven Erfahrungen der Schüler und Lehrer, sowie entsprechende Berichte in der Regionalpresse fördern das Image des Ausbildungsbetriebes und wecken das Interesse bei den Schülern, den zukünftigen Auszubildenden. Gerade die Speditions- und Logistikbranche kämpft noch immer mit einem schlechten Image bei den Schulabgängern.

Während des Praktikums lernen sich Schüler und Betrieb kennen, beide können danach besser beurteilen, ob sie zu einander passen. Im Anhang sind die wesentlichen Punkte zur Organisation und Durchführung von Schülerpraktika zusammengestellt (Anhang 5, Schülerpraktikum).

Freie Ausbildungsplätze können in den regionalen Zeitungen inseriert oder in den Lehrstellenbörsen im Internet eingestellt werden. Neben den Industrie- und Handelskammern (www.ihk-lehrstellenboerse.de) und der Bundesagentur für Arbeit (www.arbeitsagentur.de) bietet der DSLV auf seinem Internetportal www.spediteure.de (Beruf und Karriere, Ausbildung) eine Ausbildungsplatzdatenbank an, in der Arbeitgeber ihre freien Ausbildungsstellen anbieten und verwalten können.

Oftmals muss man gar nicht so sehr in die Ferne schweifen, sondern findet Potential in den Reihen der Mitarbeiterkinder.

Die Schulnoten sagen oft nur wenig über Eignung und Persönlichkeit des Bewerbers aus. Die Zeugnisse und schriftlichen Bewerbungsunterlagen bilden aber die

wichtigste erste Entscheidungsgrundlage für die Auswahl. Erst dann folgt das Bewerbungsgespräch.

Manche Betriebe greifen zudem zu standardisierten Testverfahren. So gibt es seit Jahren einen einschlägigen Einstellungstest des Berufsbildungswerkes in Hessen. Des Weiteren sind kostenpflichtige Lehrlings-Auswahl-Tests mit Auswertung auf dem Markt.

Bei allen Instrumenten kommt dem Bewerbungsgespräch die größte Bedeutung zu. Neben der „Chemie, die stimmen muss“, sollte das Gespräch jedoch nicht aus dem hohlen Bauch heraus geführt werden, sondern mit Hilfe eines Leitfadens vor- und nachbereitet werden. Im Anhang ist ein Beispiel für ein Bewerbungsgespräch mit Auszubildenden angefügt (Anhang 6, Beispiel für ein Bewerbungsgespräch mit Auszubildenden).

5.1.3 Berufsbilder in der Speditions- und Logistikbranche

Den Unternehmen der Speditions- und Logistikbranche stehen spezifische Ausbildungsberufe und geregelte Fortbildungen zur Verfügung.

Kaufmann für Spedition und Logistikdienstleistung

Allen Ausbildungsberufen voran steht die dreijährige Ausbildung zum Kaufmann für Spedition und Logistikdienstleistung, die aus dem traditionellen Berufsbild des Speditionskaufmanns entstanden ist. Knapp 80 Prozent aller Auszubildenden in der Speditions- und Logistikbetrieben werden zum Kaufmann für Spedition und Logistikdienstleistung ausgebildet.

Alternativ zur dualen Berufsausbildung im Betrieb und in der Berufsschule können die Unternehmen im Rahmen des dualen Studiums an Berufsakademien (BA)¹⁰ Betriebswirte mit Schwerpunkt Spedition und Logistik ausbilden. Diese Art der Ausbildung ist besonders für die kleinen und mittleren Betriebe geeignet, die ihren Führungsnachwuchs in relativ kurzer Zeit, praxisnah und hoch qualifiziert ausbilden wollen. Theoretische und berufspraktische Ausbildungsphasen wechseln einander in mehrwöchigen Blöcken ab. Absolventen der Berufsakademie werden bereits während ihrer Ausbildung für zukünftige Führungsaufgaben vorbereitet.

Die klassische Weiterbildung für Logistikkaufleute ist nach mehrjähriger praktischer Erfahrung die Fortbildung zum Verkehrsfachwirt¹¹, die neben der Vertiefung des Fachwissens, insbesondere den Schwerpunkt auf betriebswirtschaftliche Themen und die Vermittlung von Führungskompetenz legt.

Lagerberufe

Für die Ausbildung im Logistiklager wurden 2004 zwei Berufe modernisiert und weiterentwickelt: die zweijährige Ausbildung zum Fachlageristen¹² und die dreijährige zur Fachkraft für Lagerlogistik¹³. Die Zahl der Auszubildenden in den Lagerberufen ist in der Spedition in den letzten fünf Jahren deutlich gestiegen und hat sich zum Beispiel bei den Fachkräften für Lagerlogistik¹⁴ mehr als verdoppelt.

Den ausgebildeten Lagermitarbeitern stehen nach zwei- bzw. dreijähriger Berufserfahrung die geregelte Fortbildung zum Meister für Lagerwirtschaft¹⁵ offen.

¹⁰ Berlin, Glauchau, Lörrach, Mannheim und VWA Münster

¹¹ Berufsbildungsexperten prüfen zur Zeit die Konzeption für eine weitere Aufstiegsfortbildung mit der Bezeichnung Fachwirt für Logistik

¹² Seit dem 1. August 2004 gibt es diese Ausbildungsordnung und Berufsbezeichnung, vormalig Handelsfachpacker

¹³ Seit dem 1. August 2004 gibt es diese Ausbildungsordnung und Berufsbezeichnung, vormalig Fachkraft für Lagerwirtschaft

¹⁴ neue Berufsbezeichnung seit dem 1. August 2004, vorher Fachkraft für Lagerwirtschaft

¹⁵ Eine Modernisierung und eine Änderung der Berufsbezeichnung in Meister für Lagerlogistik ist geplant

Berufskraftfahrer

Die Ausbildung zum Berufskraftfahrer dauert drei Jahre.

Durch die neue EU-Richtlinie zur Fahrerausbildung werden neben dem Führerschein grundsätzlich zusätzliche Befähigungsnachweise und Weiterbildungen für LKW-Fahrer gefordert.

Nach zwei Jahren Berufserfahrung können sich ausgebildete Berufskraftfahrer zum Kraftverkehrsmeister fortbilden.

Die neuen KEP-Berufe

Zum Ausbildungsjahr 2005 treten neue Berufe für Unternehmen, die sich auf Kurier-, Express- und Postdienstleistungen spezialisiert haben, in Kraft. Es handelt sich dabei um den dreijährigen Ausbildungsberuf zum Kaufmann für Kurier-, Express- und Postdienstleistungen und die zweijährige Ausbildung zur Fachkraft für Kurier-, Express- und Postdienstleistungen.

Weitere Berufsbilder

Die Betriebe der Speditions- und Logistikbranche bilden vor allem in den genannten Berufen aus. Sie können aber auch Auszubildende für andere, branchenübergreifende Berufsbilder einstellen. Darunter fallen hauptsächlich die allgemeinen Büroberufe (Bürokaufmann oder Kaufmann für Bürokommunikation) und mit steigender Tendenz die Berufe der Informations- und Telekommunikationstechnik¹⁶.

5.1.4 Ausbilden im Verbund

Nicht alle Betriebe können alle in den Ausbildungsordnungen geforderten Ausbildungsinhalte selbst vermitteln. Sei es, sie sind zu klein, zu spezialisiert, erst neu gegründet oder ihnen fehlt es an fachlichen oder organisatorischen Voraussetzungen und sie trauen es sich deshalb nicht zu, selbst auszubilden.

Für diese Betriebe ist die Ausbildung im Verbund gegebenenfalls ein Weg, unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit eine fundierte und umfassende Ausbildung durchzuführen und sich so qualifiziertes Fachpersonal zu sichern.

In einem Ausbildungsverbund schließen sich mehrere Unternehmen zusammen, um gemeinsam Lehrlinge auszubilden. Die Organisationsformen sind flexibel. Sie können an die unterschiedlichen Voraussetzungen und Bedingungen der Ausbildungsbetriebe angepasst werden. So können sich mehrere Unternehmen zusammenschließen und ein so genanntes Ausbildungs-Konsortium gründen, um Auszubildende einzustellen. Die Lehrlinge wechseln dann je nach Ausbildungsphase von einem Betrieb zum anderen. Weitere Organisationsformen sind im Anhang aufgelistet (Anhang 7, Organisationsformen der Verbundausbildung).

Vorteile für Betriebe auf einen Blick:

- Senkung der Ausbildungskosten und Verteilung der Aufwendungen
- Vereinfachter Einstieg in die Berufsausbildung
- Flexible Organisation und Nutzung spezieller Kapazitäten und technischer Ausstattung unter den Partnerbetrieben
- Sicherung der Durchführung qualitativ hochwertiger Berufsausbildung
- Sicherung eines geeigneten Fachkräftenachwuchses
- Imagegewinn für die Betriebe

Wer hilft bei der Umsetzung?

Erste Auskünfte erteilen die IHK. Viele regionale Speditions- und Logistikverbände helfen bei der Einrichtung, organisieren und koordinieren den Ausbildungsverbund und stehen während der gesamten Ausbildung als Berater zur Verfügung.

Zur Förderung¹⁷ der Verbundausbildung gewähren die meisten Bundesländer finanzielle Unterstützung.

¹⁶ „IT-Berufe“: IT-System-Elektroniker, Fachinformatiker, Informatikkaufmann, IT-System-Kaufmann

¹⁷ Die unterschiedlichen Förderrichtlinien und Kontaktadressen in den einzelnen Bundesländer können beim DSLV erfragt werden.

5.2 Personalbeschaffung

Gutes Personal zu finden ist auch in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit nicht einfach. Fehler bei der Bewerbersuche können das Unternehmen Zeit und Geld kosten.

Grundsätzlich gilt, dass akuter Personalbedarf - so weit beeinflussbar - durch rechtzeitige Planung bei der Personalbeschaffung vermieden werden sollte. Dies geht nur, wenn im Voraus - aber zumindest mittelfristig - der quantitative und qualitative Personalbedarf überprüft wird und dabei überlegt wird, wie viele Arbeitskräfte mit welcher Qualifikation zu einem konkreten Zeitpunkt zur Verfügung stehen müssen ¹⁸, um zu diesem Zeitpunkt schon absehbare Betriebsziele zu erreichen.

Personalbeschaffung

Während die großen Unternehmen mit Blindbewerbungen zugeschüttet werden, müssen kleine und mittlere Unternehmen zum Teil intensiv die Werbetrommel rühren. Vor allem die Suche nach Fach- und Führungspersonal muss, solange es nicht aus den eigenen Reihen gewonnen werden kann (siehe auch 5.4.1 Förderung von Nachwuchsführungskräften), gut vorbereitet werden.

Eine Stellenbeschreibung mit genauer Darstellung der gewünschten Qualifikationen ist dabei unverzichtbar. Steht diese fest, sollte man sich zunächst im eigenen Unternehmen umschauchen. In einem zweiten Schritt wird die Mitarbeiterakquisition außerhalb des Unternehmens fortgesetzt werden. Dabei empfiehlt es sich, im Sinne der langfristigen Planung, ständigen Kontakt zu einschlägigen Weiterbildungseinrichtungen und Hochschulen zu halten, um kontinuierlich die Fühler an potentielltem und qualifiziertem Personal zu haben. Dazu gehört zum Beispiel auch das Bereitstellen von Praktikumsplätzen, die zum Beispiel über www.spediteure.de (Beruf und Karriere) ausgeschrieben werden können. Sollten diese Verbindungen und andere Netzwerke keinen Erfolg haben, müssen Stellenanzeigen geschaltet werden:

¹⁸ Pfohl S.197

- Anzeigen auf der eigenen Homepage und in Internet-Jobbörsen (Anhang 8, Auswahl von Jobbörsen im Internet)
- Anzeigen in regionalen Zeitungen und überregionalen Fachzeitschriften.

Natürlich können auch externe Dienstleister mit der Suche nach passenden Mitarbeitern beauftragt oder eine Zeitarbeitsfirma eingeschaltet werden.

5.3 Weiterbildung

Hoher Wettbewerbsdruck und starke Kundenorientierung und Kundenabhängigkeit erfordern permanente strukturierte und systematische Qualifizierung der Mitarbeiter. Weiterbildung umfasst die Aktualisierung von Fachwissen, die Anpassung an veränderte Anforderungen am Arbeitsplatz und die Vorbereitung auf neue Tätigkeiten¹⁹.

Weiterbildung wird notwendig, wenn festgestellt wird, dass „etwas schief läuft“ oder aktueller Problemdruck, kurzfristig kurative Maßnahmen²⁰ erforderlich macht. Diese Feuerwehrfunktion kommt in den „besten Familien“ vor, sollte aber möglichst durch vorausschauende, mittelfristige Planungen im Vorfeld vermieden werden.

Weiterbildung ist natürlich auch dann erforderlich, wenn der Betrieb vor Neuerungen steht - Einführung neuer IuK-Techniken, Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen – und deshalb punktuell die betroffenen Mitarbeiter qualifiziert werden müssen.

Ansonsten sollte Weiterbildung langfristig und strategisch angelegt werden. Es muss betriebsspezifisch ermittelt werden, welche Anforderungen der Markt stellt, welche zukünftigen Aufgaben bewältigt werden sollen und daraus resultierend, welche Aufgaben auf den Betrieb und seine Mitarbeiter zukommen werden. Das heißt, die marktbezogenen Bedingungen der Speditions- und Logistikbranche in Form der

¹⁹ Wuppertaler Kreis, Erfolgsfaktor Weiterbildung S.6

²⁰ Baumann/Lohre, S.312

Kundenanforderungen, Kundenwünsche und des gesamten Wettbewerbsumfeldes²¹ müssen berücksichtigt werden. Denn sie beeinflussen indirekt die Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiter. Eine vorausschauende Planung von Schulungen ist deshalb unabdingbar.

Weiterbildung bezieht sich nicht nur auf die Erweiterung von Fachwissen und Fachkompetenz, sondern richtet sich verstärkt auch auf die Schlüsselqualifikationen, die sozialen Kompetenzen, die durch veränderte Arbeitsorganisation wie zum Beispiel Team- und Projektarbeit oder auf die Übernahme von Führungsaufgaben notwendig sind.

Insgesamt gesehen geht es um eine zielgerichtete Qualifizierung der Mitarbeiter und nicht um Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip („Schulungen für alle“) oder nach dem Belohnungsprinzip („der Mitarbeiter xy ist mal dran, er hat sich eine Schulung verdient“), auch wenn dies sicherlich noch des Öfteren der Fall ist.

5.3.1 Qualifizierungsbedarf in KMU

Es gibt verschiedene Untersuchungen²², die den generellen zukünftigen Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter in KMU ermittelt haben. Deren Ergebnisse treffen auch auf die Dienstleister in der Logistikbranche zu.

- Umgang mit Kunden und Auftraggebern
- Kommunikative Kompetenzen (fachlich, überfachlich)
- prozessorientierte Arbeitsorganisation
- Teamfähigkeit
- Flexibilität, Eigenverantwortlichkeit
- eigeninitiatives, kontinuierliches, systematisches Weiterlernen

²¹ Baumann/Lohre S.328

²² AdeBar Früherkennung von Qualifikationsveränderungen in Betrieben (www.frequenz.net)

Im Folgenden wird noch ausführlicher auf den Weiterbildungsbedarf in kleineren und mittleren Speditions- und Logistikunternehmen eingegangen.

5.3.2 Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

Die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs ist zunächst eine grundlegende Aufgabe der Führungskräfte und der Unternehmensleitung. Dazu gibt verschiedene Wege.

Regelmäßige Mitarbeitergespräche

Das Führen von Mitarbeitergesprächen ist in der Theorie schon längst verankert. Aber in der Praxis tun sich selbst die großen Unternehmen schwer. Nur mit viel Disziplin, Druck und Kontrolle werden Mitarbeitergespräche kontinuierlich und systematisch geführt. Wenn man Personalentwicklung Ernst nimmt, muss „das Mitarbeitergespräch“ unternehmensweit für alle Mitarbeiter eingeführt werden. Denn das Gespräch dient auch zur Standortbestimmung für den Mitarbeiter. Er soll Klarheit über seine Perspektiven und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen gewinnen.

Das Mitarbeitergespräch ist kein Small-Talk . Es sollte deshalb auf alle Fälle einen betrieblichen Leitfaden zur Durchführung der Mitarbeitergespräche geben, der auch den Arbeitnehmern bekannt sein muss, so dass sich beide Seiten, Mitarbeiter und Vorgesetzter, gezielt vorbereiten können. Anschließend sollten die Ergebnisse des Gesprächs dokumentiert werden. Die wichtigsten Inhalte eines Mitarbeitergesprächs sind im Anhang zusammengestellt (Anhang 9, Inhalte eines Mitarbeitergesprächs).

Mitarbeiterwünsche

Die Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, ihrerseits Qualifizierungswünsche zu äußern. Dies kann „sporadisch“ im Rahmen des betrieblichen Vorschlagwesens oder planmäßig im Rahmen von Mitarbeitergesprächen geschehen. Die Wünsche sollten erfasst und Ernst genommen werden. Mitarbeiter brauchen dazu einen festen Ansprechpartner.

Bedarfsermittlung mit Hilfe von Stellenbeschreibungen

Für jeden Arbeitsplatz müssen die Tätigkeiten und die dafür erforderlichen Kenntnisse beschrieben werden. Tätigkeitsbeschreibungen fallen vor allem im Rahmen des Qualitätsmanagements an. Dies geschieht auch mit dem Blick in die Zukunft: Was wird sich ändern? Einmal erstellte Arbeitsplatzbeschreibungen müssen fortlaufend überprüft und aktualisiert werden. Ein Beispiel für die Gliederung und Formulierung einer Stellenbeschreibung steht im Anhang (Anhang 10, Beispiel für eine Stellenbeschreibung Qualitätsbeauftragter).

Die Beschreibungen sind „nebenbei“ ein ideales Hilfsmittel bei der Personalauswahl, zur Formulierung von Stellenanzeigen, der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern oder zur Einweisung von Mitarbeitern in neue Aufgabenbereiche.

Aus den Stellenbeschreibungen ergeben sich die Soll-Qualifikationen, die in einem zweiten Schritt mit den Ist-Qualifikationen der Mitarbeiter, die diesen Arbeitsplatz ausfüllen, zu vergleichen sind. Es stehen dabei folgende Fragen im Vordergrund: Wer macht was? Aber auch: Ist derjenige, der richtige für diese Aufgabe? Besteht Weiterbildungsbedarf? Oder: Wo schlummern Entwicklungspotentiale? Auf diese Art und Weise können zum Beispiel Fähigkeitslücken oder Qualifikationsdefizite ermittelt werden. Im Anhang befindet sich ein Formular zur Ermittlung des Kompetenz- und Qualifizierungsprofils, das zur weiteren Planung von Qualifizierungsbedarf genutzt werden kann (Anhang 11, Kompetenz- und Qualifizierungsprofil).

Hierauf aufbauend können dann geeignete Weiterbildungsmaßnahmen ausgewählt und durchgeführt oder Mitarbeitern gegebenenfalls andere Aufgaben zugeteilt werden.

Bedarfsermittlung mit Hilfe von Fragebögen

Nichts scheint selbstverständlicher als die systematische Befragung der Mitarbeiter, um den aktuellen und mittelfristigen Qualifikationsbedarf festzustellen. Auf dem zweiten Blick stellt sich diese Methode jedoch als sehr (zeit)aufwändig dar. Die Fragebögen müssen erstellt, verteilt, beantwortet, ausgewertet und dann je nach Bedarf Maßnahmen eingeleitet werden.

Eine umfassende Fragebogenaktion zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs in KMU der Speditions- und Logistikbranche wurde im Rahmen des Projekts 5 C+I in

einer Speditionskooperation durchgeführt. Der Fragebogen wurde dabei speziell für kleine und mittlere Speditions- und Logistikunternehmen entwickelt. Es wurden drei Zielgruppen²³ unterschieden:

- Leitende Mitarbeiter (Speditionsleiter, Abteilungsleiter)
- Mitarbeiter in dispositiver und kaufmännisch tätiger Position (Disponenten, Sachbearbeiter)
- Gewerbliche Mitarbeiter in operativ ausführender Position (Umschlag- und Lagermitarbeiter, Fahrpersonal).

Zusammenfassend wurde folgender Qualifizierungsbedarf in dieser Logistikkoooperation festgestellt.

Identifizierter Qualifikationsbedarf nach Mitarbeitergruppen²⁴

Leitende Mitarbeiter	Dispositive / kaufmännische Mitarbeiter	Operative / gewerbliche Mitarbeiter
Controlling	Verkauf / Akquisition	Denken in Prozessen
Zeitmanagement	Speditionsrecht national und international	Ladungssicherung und -kenntnisse
Gesprächs- und Mitarbeiterführung	Kundenservice	Qualitätssicherung
Speditionsrecht national und international	Reklamationsmanagement	Dokumentenkontrolle und -prüfung
Verhandlungstechniken		Kundenservice
Kommunikationsfähigkeit		Teamfähigkeit
Versicherung		Verantwortungsbewusstsein fördern
		Belastbarkeit und Selbständigkeit fördern

Dieses Ergebnis kann sicher nicht unbesehen verallgemeinert werden. Deshalb werden modifizierte Fragebögen beigefügt, die als Hilfe für eigene

²³ Baumann/Lohre S.330

Bedarfserhebungen dienen können (Anhang 12 bis 14, Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs). Es werden - neben den genannten Zielgruppen - zwischen Fragen zum Weiterbildungsbedarf in allgemein fachlichen, spezifisch fachlichen, sprachlichen, planerischen, rechtlichen und IT-Qualifikationen unterschieden. Das vorgestellte Konzept soll als Orientierung dienen. Es können daher Fragen herausgestrichen bzw. weitere ergänzt werden.

Bedarfsermittlung mit Hilfe von Gruppenbesprechungen

Falls eine umfassende Befragung mittels Fragebogen nicht machbar erscheint, steht noch die Weiterbildungsbedarfsanalyse im Rahmen einer Gruppenbesprechung²⁵ offen. Dabei wird die Plattform einer Führungskräfteunde, eines Gruppen- oder Abteilungsleiterkreises oder zum Beispiel eines Qualitätsmanagementkreises (QM-Kreis) genutzt, um das Thema Qualifizierungsbedarf gemeinsam zu diskutieren. Es werden die Fragen „Welche Anforderungen kommen auf den Betrieb zu?“ und „Wie können die dadurch anstehenden (Qualifizierungs-)Probleme gelöst werden?“ miteinander verknüpft (Anhang 15, Weiterbildungsbedarfsanalyse in einer Gruppenbesprechung).

5.3.3 Beispiel Speditions-Controller

Dass Weiterbildung in KMU notwendig ist, steht außer Zweifel. Dabei geht es neben der Beseitigung von akuten Qualifizierungsdefiziten auch um den systematischen Aufbau von Potenzialen und der Qualifizierung für zukünftige Herausforderungen. Im Rahmen des genannten Projektes 5 C+I wurde deshalb das Qualifikationsprofil „Speditions-Controller“ entwickelt, der an dieser Stelle kurz dargestellt werden soll.

Nach der oben beschriebenen Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs wurden Kundenanforderungen und Kundenzufriedenheit in den Betrieben einer Speditionskooperation analysiert und ein Vergleich zu Wettbewerbern gezogen. Die Analysen mündeten in der Entwicklung des „Speditions-Controllers“. Diese neu

²⁴ Baumann/Lohre S.332

²⁵ Jirmann u.a., IHK Leitfaden S. 31

konzipierte Fortbildung befähigt Mitarbeiter aus logistischen Dienstleistungsunternehmen, Aufgaben im Bereich Controlling wahrzunehmen, wobei vor allem die Besonderheiten des Mittelstandes berücksichtigt wurden. Neben der praxisbezogenen inhaltlichen Ausgestaltung wurde viel Wert auf die Durchführungsmodus mit möglichst geringer betrieblicher Abwesenheit der Teilnehmer gelegt. Im Laufe eines Jahres trafen sich die Teilnehmer zu neun aufeinander aufbauenden Modulen. Die Präsenzphase umfasste dabei zwei oder drei Tage (insgesamt rund 20 Arbeitstage), wobei jeweils 6-8 Wochen zur Vor- und Nachbereitung zwischen den einzelnen Präsenzphasen lagen. Nach Beendigung des Forschungsprojektes wird diese bereits zweimal erfolgreich erprobte Fortbildung durch das Berufsbildungswerk in Hessen²⁶ angeboten (Anhang 16, Speditions-Controller).

5.3.4 Auswahl der Mitarbeiter für Weiterbildungsmaßnahmen

Nach Feststellung des konkreten Bedarfs ist es notwendig, die Mitarbeiter „auszusuchen“, die an einer geplanten Weiterbildung teilnehmen sollen.

Die in der Regel am einfachsten zu treffende Auswahl dürfte für die leitenden, direkt der Geschäftsleitung unterstellten Mitarbeiter sein. Dies einmal aufgrund der – zumindest bei KMU – sehr geringen Anzahl der betreffenden Personen, zum anderen durch das persönliche Kennen von Geschäftsleitung und Mitarbeiter und den auf dieser Ebene zwangsläufig gegebenen regelmäßigen Informations- und Gedankenaustausch.

Schwieriger gestaltet sich die Auswahl der geeigneten Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich, weil

- die Tätigkeitsfelder viel spezieller sind als bei Leitenden,
- eine (leitende)Vorgesetztebene noch vorgeschaltet ist und
- in der Regel mehr Mitarbeiter in Frage kommen als für leitende Positionen.

²⁶ www.speditions-seminare.de

Am schwierigsten einerseits, andererseits aber wiederum einfach, ist die Auswahl der Mitarbeiter im ausführenden Bereich. Zwar sind hier die meisten Mitarbeiter tätig, davon zudem viele Teilzeitbeschäftigte. Die Aufstiegsmöglichkeiten sind in diesen Bereichen jedoch sehr gering. Weiterbildung konzentriert sich deshalb fast ausschließlich – gegebenenfalls auch gruppenweise – auf die Erfordernisse des Alltags. Und: die in diesen Bereichen Beschäftigten sind häufig mit ihrer Tätigkeit zufrieden, sehen notwendige Nachschulungen ein, sind aber häufig an „mehr“ nicht interessiert.

5.3.5 Auswahl der Weiterbildungsmaßnahmen

Wenn der Bedarf erhoben und die dafür in Frage kommenden Mitarbeiter ausgewählt sind, ist es notwendig, die geeigneten Weiterbildungen zu finden. Die Auswahl sollte eigentlich einfach sein. Dies ist sie jedoch nicht.

Wer bietet **das, was** ich brauche, an?

Gibt es mehrere Anbieter? Wann und wo werden die von mir benötigten Maßnahmen angeboten?

Grundsätzlich ist sowohl die richtige Seminar- als auch Trainerauswahl ein für die Firmen nur schwer zu lösendes Problem. Denn bei der immer weiter zunehmenden Spezialisierung der Firmen und ihrer häufig bewusst gewählten Abgrenzung ihres Leistungsangebotes von dem der Konkurrenz, müssen auch die Weiterbildungsangebote immer differenzierter auf die Bedarfe der jeweiligen Firma zugeschnitten sein. Entsprechend schwierig gestaltet sich für die Betriebe die Suche nach speziell für ihren Bedarf geeigneten Seminarangeboten.

Im Internetportal www.spediteure.de (Beruf und Karriere, Weiterbildung) wurde deshalb eine Semindatenbank eingerichtet, in der umfassende Informationen über branchenspezifische Seminare und Fortbildungen zur Verfügung stehen. Wenn nach Auffassung der Betriebe dort erforderliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen noch nicht im Programm sind, sollten sie aktiv auf die Speditions- und Logistikverbände zugehen und entsprechend ihres Bedarfes Themen für neue Schulungen

vorschlagen. Insbesondere die Bildungswerke der regionalen Speditions- und Logistikverbände und einschlägige Anbieter wie die Deutsche Logistikakademie DLA und Deutsche Außenhandels- und Verkehrsakademie DAV bieten stets aktuelle und bedarfsorientierte Weiterbildungen an.

Welcher Anbieter ist für meine Zwecke besser und preiswerter? Kann mir jemand etwas empfehlen?

Bei der Auswahl von Anbietern empfiehlt es sich, auf gewachsene Netzwerke aus Kooperationen oder anderen Interessengruppierungen zu vertrauen. Im besten Fall kann man auf eigene Erfahrungen zurückzugreifen. Dazu sollten die Unternehmensleitung und ihre Mitarbeiter ihre persönlichen Erfahrungen mit bestimmten Schulungen und Anbietern systematisch dokumentieren. Diese Informationen können bei der zukünftigen Auswahl geeigneter Maßnahmen eine wertvolle Hilfe sein. Als Hilfsmittel ist im Anhang ein Fragebogen zur Bewertung von externen Weiterbildungsmaßnahmen angefügt (Anhang 17, Bewertung von externen Weiterbildungsanbietern).

Ist eine betriebsinterne Maßnahme besser geeignet als eine externe?

Weiterbildungsmaßnahmen können sowohl im eigenen Betrieb als auch außerhalb des Betriebes stattfinden. Dabei kann man durchaus auf eigene Dozenten und Trainer zurückgreifen. Externe Weiterbildungseinrichtungen und Trainer sollten bevorzugt dann genutzt werden, wenn diesen eine höhere Kompetenz als den eigenen Fachkräften zugesprochen wird. Zum Beispiel in den Themenbereiche Arbeitssicherheit, Persönlichkeitstraining oder Zollfragen.²⁷

Gibt es für meine betriebsinternen Maßnahmen einen geeigneten Trainer (aus dem eigenen Betrieb oder ein Externer)?

Im Hinblick auf die externe Trainerauswahl wäre oft schon das Wissen hilfreich, welche Trainer bereits für ein spezielles Thema geeignete Bausteine entwickelt und zumindest teilweise branchenspezifisches Know-how haben.

²⁷ DSLV Erhebung

Im Anhang befindet sich eine Checkliste zum Fragenkomplex externe oder interne Weiterbildungsmaßnahmen (Anhang 18, Hilfe zur Entscheidung für interne oder externe Weiterbildungsmaßnahmen). Zudem ist das Heft „Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen - eine Arbeitshilfe zur qualitätsbewussten Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen“ des Wuppertaler Kreises (www.wkr-ev.de) zu empfehlen.

5.3.6 Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen

Zwingend für die zur Tagesarbeit erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen - gleichgültig ob für leitende, kaufmännische oder gewerbliche Mitarbeiter - werden, wenn sie nicht längerfristig planbar sind, in großen, mittleren und kleinen Betrieben „irgendwie“ durchgeführt. Hauptsache, dass es überhaupt weitergeht! Bei solchen Weiterbildungs- bzw. Schulungsmaßnahmen wird daher auch künftig in vielen Fällen „improvisiert“ werden müssen. Aber: Die Verbände bieten speziell zu tagesaktuellen Fragen vielfältiges Informationsmaterial und gezielte Informationsveranstaltungen regional und bundesweit für Mitglieder an. Den Betrieben der Branche ist daher nicht nur die Mitgliedschaft in den Verbänden, sondern vor allem die Nutzung ihrer Angebote dringend anzuraten. Die in der DSLV Erhebung als Hemmnisse für die Weiterbildung ermittelten „Ausreden“ wie z.B. „keine Zeit“ treffen auf Schulungen zu tagesaktuellen Fragen zwar auch zu, sie müssen hier aber aus sachlichen Gründen zwingend und dann noch oft kurzfristig „überbrückt“ werden.

Bei der Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen, die die Firmen zur Umsetzung ihrer mittelfristigen Zielsetzungen herausgefunden und die geeigneten Mitarbeiter dafür ausgewählt haben (siehe die Punkte 5.3.4 und 5.3.5 des Leitfadens), haben die KMU die meisten Schwierigkeiten. Denn auch wenn schon geklärt werden konnte, dass es für die gewünschten Maßnahmen ein oder sogar mehrere geeignete Angebote gibt, müssen diese zeitlich „passen“. Das heißt, der Betrieb muss in dieser Zeit auf den Mitarbeiter bei der Tagesarbeit verzichten und sie durch Zusatzarbeit anderer Mitarbeiter oder eventuelle Aushilfskräfte überbrücken.

Glaubt man dann endlich den passenden Mitarbeiter, die richtige Schulungsmaßnahme und den – nach heutiger Kenntnis – geeigneten Zeitpunkt gefunden zu haben, kann es durchaus passieren, dass genau dann kurzfristig wichtige Schulungsmaßnahmen zur Bewältigung tagesaktueller Dinge anstehen. Je dünner die Personaldecke eines Betriebes ist, um so schwieriger ist es dann Prioritäten zu setzen. Wenn die Priorität auf die Maßnahmen zum Fortgang der „normalen“ Tagesarbeit gelegt werden muss, um zum Beispiel im Rahmen einer Kooperation einen einheitlichen Qualitätsstandard zu sichern, beginnt zumindest die Terminalsuche für die erwünschte zusätzliche Weiterbildung von neuem.

Im Grundsatz trifft dies natürlich sowohl auf die vorgesehenen allgemeinen Weiterbildungsmaßnahmen zur Umsetzung der mittelfristigen Zielsetzungen der Unternehmen, als auch auf die Weiterbildung für Nachwuchsführungskräfte und leitende Mitarbeiter zu. Dennoch gibt es Unterschiede. Die Umsetzung mittelfristiger Unternehmensziele – zum Beispiel der Einstieg in ein für den Betrieb völlig neues Tätigkeitsfeld betrifft auch in KMU in der Regel häufig mehrere Mitarbeiter, während bei der Fortbildung für Nachwuchsführungskräfte und leitende Mitarbeiter meist nur eine Person betroffen ist. Letztere ist – je nachdem welche Position sie zur relevanten Zeit im Betrieb einnimmt – zur Abwicklung der Tagesarbeit eher entbehrlich als andere Mitarbeiter, so dass die terminierte Zusatzqualifikationsmaßnahme wie vorgesehen stattfinden kann.

Für alle Weiterbildungsmaßnahmen gilt: Zuvor muss die **Kosten- und Freistellungsfrage** so geklärt sein, dass alle Mitarbeiter wissen, woran sie sind.

Die Kosten von ein- und mehrtägigen Schulungen oder modular aufgebauten mehrwöchigen Maßnahmen werden in der Branche in der Regel vom Betrieb übernommen. Hier gibt es kaum Unterschiede zwischen KMU und Großbetrieben. In der Regel stellt dabei der Betrieb den Mitarbeiter für Qualifizierungsmaßnahmen frei. Der Mitarbeiter „opfert“ - wenn notwendig - darüber hinaus einen Teil seiner Freizeit. Bei längerfristigen, so genannten geregelten Aufstiegsfortbildungen wie der Fortbildung zum Verkehrsfachwirt, zum Meister für Lagerwirtschaft oder einem Studium können die Mitarbeiter bei Kostenübernahme durch den Arbeitgeber in vielen Fällen zur teilweisen Rückzahlung der Kosten verpflichtet werden, wenn sie vor einer festgelegten Frist die Firma wieder verlassen. Kleinere Unternehmen

beteiligen sich an diesen Kosten wohl eher nicht. Die für die längerfristigen Maßnahmen erforderliche Zeit – Urlaubstage, Wochenenden, Abendstunden – wird dafür seitens der Mitarbeiter investiert.²⁸

5.3.7 Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen

Die Erfolgskontrolle ist im Prinzip – obgleich bei konsequenter Durchführung die Messlatte für den Sinn der aufgewendeten Mittel - ein notwendiges Übel. Selbst bei Konzernunternehmen wird sie jedoch nur in Teilbereichen und auch hier nur mit einfach zu erhebenden Hilfsgrößen durchgeführt.

Bei KMU finden Erfolgskontrollen über die durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen in den meisten Fällen überhaupt nicht oder zumindest nicht systematisch statt. Dies ist – abgesehen von dem dafür notwendigen Personal- und Zeitaufwand – konkret auch nur in wenigen Bereichen, wie z.B. Schadenverhütung oder Ladungssicherung möglich.

Die Firmen behelfen sich beispielsweise damit, dass sie in den Personalakten der Mitarbeiter festhalten, wer an welchen Schulungen teilgenommen hat. Angesichts einer meist überschaubaren Mitarbeiterzahl und damit verbunden oft persönlicher Kenntnis fast aller Mitarbeiter durch die Firmenleitung mag dies für KMU als minimale Erfolgskontrolle genügen.

Ein in der DSLV Erhebung befragtes Großunternehmen führt zum Beispiel zurzeit alle fünf Jahre einen Rückblick auf die Karriereverläufe „weitergebildeter“ Mitarbeiter durch. Dabei wird anhand festgestellter Karriereschritte sowie aufgrund bestimmter, dem Benchmarking offener Kriterien, wie z.B. der Fluktuationsquote und der in dieser Zeit angefallenen Krankheits- und Fehltage, der Erfolg der in diesem Fall systematisch durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen gemessen. Da die Betriebe Weiterbildungsmaßnahmen im wesentlichen auch mit der Zielrichtung der Mitarbeiterzufriedenheit und der dauerhaften Bindung an das Unternehmen anbieten, sind die genannten Erfolgsverifizierungsmaßnahmen des Konzernbetriebes durchaus zielführend.

²⁸ DSLV Erhebung

Wer „mehr“ tun will, kann für eine systematische Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen auf einen Fragebogen zurückgreifen, der im Anhang vorgestellt wird. Mitarbeiter sollen dabei mehrere Monate nach der Beendigung einer Bildungsmaßnahme unter anderem die konkreten Auswirkungen der Schulung auf die tägliche Arbeit bewerten (Anhang 19, Ergebnisbewertung von Weiterbildungsmaßnahmen).

5.4 Spezielle Zielgruppen

Personalentwicklung betrifft alle Mitarbeiter. Im Folgenden wird auf drei spezielle Zielgruppen - Nachwuchsführungskräfte, Frauen und ältere Beschäftigte - eingegangen.

5.4.1 Nachwuchsführungskräfte

Ziel der Nachwuchsförderung ist es, die Führungs- und Entscheidungspositionen dauerhaft möglichst mit eigenen Mitarbeitern besetzen zu können, da mit dem „Zukauf“ von fremden Mitarbeitern nicht selten schlechte Erfahrungen gemacht werden. Deren Auswahl und Einarbeitung ist zu zeit- und kostenaufwändig. Der neue Mitarbeiter muss in das bestehende Team passen, was sich oft erst längerfristig erkennen lässt. Fehlentscheidungen sind deshalb nicht auszuschließen.

Bei Großunternehmen sind aufgrund der weit höheren Mitarbeiterzahl, einer Vielzahl von Filialen und einer wesentlich größeren Zahl von Interessenten und Bewerbern Auswahlverfahren für potentielle Führungskräfte zwingend. Die Art der Auswahl ist dabei im Detail sicherlich unterschiedlich, aber vom Prinzip her ähnlich: Zum einen können Mitarbeiter ihr Interesse an den Aufstiegsmaßnahmen selbst anmelden, zum anderen werden sie durch ihre Vorgesetzten vorgeschlagen, wobei immer ein Mitarbeitergespräch vorausgeht. Die so Ausgewählten durchlaufen dann in vielen Fällen ein Assessmentcenter und erhalten nach einem abschließenden

Potentialgespräch das Angebot der Firma, an speziellen, zielgruppenspezifischen Maßnahmen für Nachwuchsführungskräfte teilzunehmen.

In KMU gibt es in der Regel sehr flache Hierarchien und nur wenige Aufstiegsmöglichkeiten. Trotzdem: auch in KMU muss es ein Unternehmensziel sein, wenn möglich Führungskräfte aus den eigenen Reihen zu gewinnen und zu fördern.

Häufig ist gerade in den kleinen und mittelständischen Unternehmen der Speditions- und Logistikbranche eine klare Zuordnung von Aufgaben an bestimmte Arbeitsplätze nicht möglich. Die Aufgabenverteilung wird vielmehr relativ flexibel gehandhabt. Umso bedeutender ist es, mit Hilfe der Anforderungsprofile für die verschiedenen Aufgabenbereiche, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zu erkennen und auf deren Stärken und Schwächen zu reagieren. Besonders wichtig ist es, die Stärken und Entwicklungspotenziale auszumachen.

Gute Mitarbeiter wollen zum Unternehmensergebnis beitragen, suchen berufliche Herausforderungen, Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten und streben eher nach persönlicher Befriedigung und Anerkennung als nach dem schnellen Euro. Das sollte sich das Unternehmen zu Nutzen machen. Die interne Entwicklung, nämlich Stellen mit eigenen Mitarbeitern zu besetzen, die etwas werden wollen, statt mit externen Mitarbeitern, die schon was sind, bietet echte Chancen. Denn nicht nur die Kosten für die Personalbeschaffung sind beträchtlich. Es ist auch teuer, wegen mangelnder Förderung Potenzialträger durch Kündigung (Fluktuation) zu verlieren. Und: jede Stellenbesetzung von außen kann bedeuten, dass sich ein interner Hoffnungsträger übergeben fühlt²⁹.

Wie können Nachwuchsführungskräfte in KMU weiterentwickelt werden?

Es bieten sich zum einen allgemeine Persönlichkeitsschulungen und Führungsseminare an. Zum anderen stehen die geregelten Aufstiegsfortbildungen zur Verfügung. Dabei handelt es sich unter anderem für ausgebildete Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung mit erster Berufserfahrung um die Fortbildung zum Verkehrsfachwirt. Für qualifizierte Beschäftigte im Lagerbereich gibt es die Fortbildung zum Meister für Lagerwirtschaft. Bei diesen Qualifizierungen stehen

neben der Erweiterung des Fachwissens, die Vermittlung von Führungskompetenzen auf dem Lehrplan. Ziel ist der Aufstieg ins mittlere Management, der mit der Übernahme von Führungsaufgaben und vermehrten Entscheidungskompetenzen verbunden ist.

Insbesondere für die Speditions- und Logistikkaufleute gibt es neben den genannten staatlich geregelten Fortbildungen zahlreiche zertifizierte Weiterbildungen in der Logistik. Der DSLV hat dazu Informationen unter dem Titel „Weiterbildung in Spedition und Logistik“ zusammengestellt. Erste Informationen zu den verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen sind auch im Internet unter der Adresse www.spediteure.de (Beruf und Karriere, Weiterbildung) verfügbar.

Die Problematik der flachen Hierarchien in KMU wurde bereits kurz angesprochen. Nicht jeder kann Chef werden, aber im Rahmen der oft zitierten hohen Dynamik und Komplexität der Logistikbranche, müssen Spezialaufgaben und besondere Projekte verantwortungsbewusst und selbständig bearbeitet werden. Hier bieten sich Chancen durch die Übertragung von Projekten fähige Mitarbeiter zu fordern und zu fördern und somit langfristig an das Unternehmen zu binden.

5.4.2 Frauen

Die bereits mehrfach genannte DSLV „Erhebung und Auswertung von Daten zur demographischen Struktur und zu Karriereverläufen der Beschäftigten in Speditions- und Logistikunternehmen“ ergab, dass der Anteil der Frauen unter den Führungskräften sehr gering ist. Da bei der Ausbildung noch beide Geschlechter annähernd gleich stark vertreten sind, kann man bei den weiblichen Mitarbeitern in vielen Fällen eine Karrierestagnation feststellen. Es wurde deutlich, dass nach wie vor Frauen ihren beruflichen Werdegang durch die Familienphase unterbrechen, ganz aus der Berufstätigkeit ausscheiden oder nach der Wiederrückkehr ihre berufliche Karriere stagniert. Nicht nur in Groß- oder Konzernunternehmen auch in mittleren Unternehmen sind Maßnahmen für eine verbesserte familienorientierte Personalpolitik deshalb ein Thema.

Die Familienphase darf insbesondere für die betroffenen Mitarbeiterinnen nicht zum Karriereknick oder gar Karriereabbruch führen. Gezielte Maßnahmen in der Zeit- und Arbeitsorganisation können Abhilfe schaffen, die Abwesenheitszeiten in der Elternzeit verkürzen und eine familienbedingte Fluktuation verhindern. Die Familienphase darf nicht als Nachteil in der Berufsbiographie aufgefasst werden, sondern als eine Form der Weiterbildung (Qualifizierung in Arbeitsorganisation, Zeitmanagement, Führungsstil und andere).

Ausführliche Informationen und Hilfestellungen zum Thema Familie und Arbeit auch für kleine und mittlere Unternehmen bieten zum Beispiel die Internetseiten des Familienministeriums www.bmfsfj.de und der Hertiestiftung www.beruf-und-familie.de und deren Leitfaden „Familienorientierte Personalpolitik“.

5.4.3 Ältere Mitarbeiter

Demographischer Wandel ist nicht nur ein politisches Schlagwort. In der Arbeitswelt ist der demographische Wandel bereits Gegenwart, das heißt die Zahl der jungen Mitarbeiter nimmt immer stärker ab, die der Älteren steigt. Der Grund ist die sinkende Geburtenrate bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung des Einzelnen. Das Durchschnittsalter in den Betrieben wird daher weiter ansteigen. Experten befürchten, dass deshalb in zehn bis zwanzig Jahren dem Arbeitsmarkt auch nicht mehr genügend qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen werden³⁰. Das scheint auf den ersten Blick noch einer langer Zeitraum zu sein, aber schon heute ist die mittlere Altersgruppe der 36-45-Jährigen in den Betrieben besonders stark vertreten. Das ergab auch die DSLV Erhebung in den Unternehmen der Speditions- und Logistikbranche. Jeder Betrieb sollte sich daher fragen, wie seine Altersstruktur³¹ aussieht, wie voraussichtlich in 5 Jahren, wie in 10 Jahren. Dabei muss auch der Rückgang der Schulabgänger ab voraussichtlich 2007 zu beachtet und die betriebliche Fluktuation (Kündigung, Rente) fortgeschrieben werden. Es wird

³⁰ INQA-Special zum Thema: "Ältere Arbeitnehmer & Die Arbeitswelt von Morgen" www.inqa.de

³¹ Erfassung der Beschäftigtenzahlen nach Altersgruppen (16-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56-65 Jahre), möglichst nach Qualifikationsstufen unterschieden

erwartet, dass es ab 2020 mehr über 50-Jährige als 30-Jährige Beschäftigte geben wird. Dann droht „schlagartiger“ Verlust an Erfahrungswissen.

Unternehmen müssen deshalb schnell reagieren und lernen, mit im Durchschnitt älteren Mitarbeitern zu arbeiten und dabei innovativ zu bleiben. Das kann nur durch spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen für diese Zielgruppe gelingen, die im Folgenden angesprochen werden.

Der Wissenstransfers zwischen Älteren und Nachwuchskräften muss gezielt gefördert werden. Der langjährig gewachsene, praktische Wissensschatz muss erhalten bleiben und eventuell entstehende Lücken nach dem Ausscheiden der Älteren geschlossen werden. Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern (weniger innovativ, weniger leistungsfähig, weniger flexibel, weniger kreativ, weniger belastbar) sollten schnellstmöglich über Bord geworfen werden. Kompetenzen und Fähigkeiten der älteren Arbeitnehmer und Erfahrungswissen sollten dagegen höher geschätzt und besser genutzt werden.

Erfahrungswissen alleine reicht jedoch nicht aus. Es besteht ein besonderer Bedarf ältere Mitarbeiter zu qualifizieren. Auch sie müssen kontinuierlich an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Dabei gilt es, etwaige Weiterbildungshemmnisse bei den betroffenen Arbeitnehmern zu überwinden, die in der Regel auf Grund des erreichten Alters keine Aufstiegschancen mehr sehen. Lebenslanges Lernen darf in einer älter werdenden Arbeitswelt kein leeres Schlagwort sein, sondern muss auch hier gelebt werden.

Neben Weiterbildung zählen aber auch die Erhaltung der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu den Handlungsfeldern der Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter, sowie gegebenenfalls eine anzupassende Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung und – wenn möglich – der Einsatz besonderer Arbeitsmittel.

Das Problem der Überalterung der Belegschaft bei ausbleibendem Nachwuchs verlangt eine „demographiegerechte Personal- und Rekrutierungspolitik“, das heißt letztendlich die Betriebsbindung der Jüngeren bei Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bei Älteren.

6. Lösungsansatz Personalentwicklung im Verbund

Über die Probleme und Hemmnisse für Personalentwicklung wurde schon an mehreren Stellen gesprochen. Für KMU kann die Lösung in einer gemeinsamen Personalentwicklung im Verbund liegen. Was ist grundsätzlich im Rahmen der Personalentwicklung im Verbund möglich?

- Gemeinsame Entwicklung der Instrumente, zum Beispiel zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs
- Bewertung, Bündelung und zentrale Durchführung von gemeinsamen Seminarveranstaltungen
- Aufbau eines Ausbildungsverbundes
- Gemeinsame Führungskräfteentwicklung
- Jobrotation
- Mitarbeiter-Kapazitäten-Ausgleich

Verbundbildung ist eine nahe liegende Idee, die sich in der Praxis auf verschiedenen Wege realisieren lässt:

- regionaler Verbund
- Speditionskooperation

Regionaler Verbund

Mehrere ortsnahe KMU schließen sich zu einem Verbund zusammen und teilen sich einen „professionellen Personalentwickler“.

Oder Unternehmen finden unter dem Dach der regionalen Speditions- und Logistikverbände zusammen und handeln in Bereichen der Personalentwicklung gemeinsam. Bewährt hat sich letzteres schon in der Ausbildung und Weiterbildung.

Ausbildung

Gute Erfahrungen und Erfolge werden bereits seit Jahren im Rahmen der Verbundausbildung gesammelt. Der Verband übernimmt dabei Organisation und

Verwaltung rund um den Ausbildungsverbund. Das Thema Verbundausbildung wurde unter 5.1.4 Ausbilden im Verbund bereits ausführlich behandelt.

Weiterbildung

Die Konzeption, Organisation und Durchführung von branchenspezifischen Seminarveranstaltungen funktioniert auf regionaler Ebene über eigens gegründete Bildungswerke der Spedition- und Logistikverbände.

Speditionskooperation

Zahlreiche kleine und mittlere Speditionsunternehmen haben sich, zur Bündelung ihrer Ressourcen und um mit den „Großen“ mithalten zu können, in Speditionskooperationen zusammengeschlossen. Die Zentrale einer Speditionskooperation kann die Rolle des Entwicklers, Initiators und Antreibers für Personalentwicklung übernehmen und für die Partner oben genannte Aufgaben durchführen oder organisieren.

Dies liegt nicht nur im Interesse der Mitglieder der jeweiligen Kooperation, sondern nicht zuletzt auch im Interesse der Kooperationen selbst, denn jede hat und pflegt ihre Besonderheiten, um ihre Leistungen von denen der anderen abzugrenzen. Hat sich z.B. eine Kooperation als ein wesentliches Werbeargument die Kundenfreundlichkeit „auf die Fahne geschrieben“, kann dies nur funktionieren, wenn sich alle Partner dieser Kooperation bzw. deren Mitarbeiter entsprechend „verhalten“. Da sich ein derartiges Ergebnis nicht von alleine einstellt, muss die Kooperation nicht nur bestimmte Regeln festlegen wie die Kundenfreundlichkeit praktiziert werden soll, sondern auch Schulungsmaßnahmen initiieren und anbieten, wie diese erreichbar sind.

Dasselbe gilt natürlich, wenn sich eine andere Kooperation z.B. das Ziel gesetzt hat, eine sehr geringe Schadenquote, kürzere Laufzeiten oder noch größere Flächendeckung zu erreichen.

In allen Fällen ist die Leistung der gesamten Kooperation für die Kunden nur so gut wie die des qualitativ schlechtesten Kooperationspartners.

Es ist für Kooperationen daher zwingend erforderlich, nicht nur einheitliche Standards festzulegen, sondern auch dafür zu sorgen, dass diese eingehalten werden.

Hierfür bieten Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb von Kooperationen die besten Voraussetzungen. Diese helfen gleichzeitig den Kooperationspartnern, die noch immer meist KMU sind, ihre Weiterbildungsdefizite zu verringern.

7. Zusammenfassung

Der Deutsche Speditions- und Logistikverband hat versucht, mit diesem Leitfaden für KMU der Speditions- und Logistikbranche einerseits die Theorie zu Wort kommen zu lassen, andererseits diese aber auf das seines Erachtens nach Machbare in der Branche herunterzubrechen.

Dieser Leitfaden kann daher den KMU – ohne sie generell zu überfordern – das notwendige Rüstzeug liefern, um Personalentwicklung für den Unternehmenserfolg einsetzen und nutzen zu können.

Dabei bleibt grundsätzlich festzuhalten:

- Personalentwicklung ist auch in KMU als systematisch zu nutzendes Instrument für den Unternehmenserfolg erforderlich.
- Die für KMU hierbei gegenüber den Konzernbetrieben gegebenen Nachteile sind gravierend. Sie können durch Eigeninitiative, mit Unterstützung der Verbände des Gewerbes und durch Kooperationsbildungen gemildert werden.

Wer Personalentwicklung intensiver „betreiben“ will, kann dies selbstverständlich tun. Diesen Leitfaden ergänzende Hinweise und Theorien gibt es genügend (*siehe dazu auch die Quellenhinweise*).

8. Verzeichnis des Anhangs

Anhang 1	Eingangsfragen zur eigenen Personalentwicklungssituation	45
Anhang 2	Handlungsfelder der Personalentwicklung	46
Anhang 3	Möglichkeiten der Information im Betrieb	47
Anhang 4	Fragebogen zu Kundenanforderungen im Systemverkehr	48
Anhang 5	Schülerpraktikum	50
Anhang 6	Beispiel für ein Bewerbungsgespräch mit Auszubildenden	51
Anhang 7	Organisationsformen der Verbundausbildung	52
Anhang 8	Auswahl von Jobbörsen im Internet	53
Anhang 9	Inhalte eines Mitarbeitergesprächs	54
Anhang 10	Beispiel für eine Stellenbeschreibung	55
Anhang 11	Kompetenz- und Qualifizierungsprofil	56
Anhang 12	Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs für kaufmännisch tätige Mitarbeiter	57
Anhang 13	Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs für leitende Mitarbeiter	58
Anhang 14	Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs für Mitarbeiter in ausführender Funktion	59
Anhang 15	Weiterbildungsbedarfsanalyse in einer Gruppenbesprechung	60
Anhang 16	Speditions-Controller	61
Anhang 17	Bewertung von externen Weiterbildungsanbietern	62
Anhang 18	Hilfe zur Entscheidung für interne oder externe Weiterbildungsmaßnahmen	63
Anhang 19	Ergebnisbewertung von Weiterbildungsmaßnahmen	64

9. Anhang

Anhang 1 Eingangsfragen zur eigenen Personalentwicklungssituation

Kontrollfragen	Bemerkungen
Ist Personalentwicklung ein fester Bestandteil der Personalarbeit?	
Gibt es einen eigenständigen Bereich Personalentwicklung?	
Gibt es jemanden, der für die Personalentwicklung zuständig ist (fester Ansprechpartner für die Mitarbeiter)?	
Wo wird kurzfristig und wo mittelfristig Personalbedarf entstehen?	
Ist die Stellvertretung in allen Fällen geregelt?	
Ist die Nachfolge für ausscheidende Mitarbeiter vorbereitet?	
Werden Nachfolgepositionen im Unternehmen kommuniziert?	
Sind alle Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und Kenntnissen entsprechend eingesetzt?	
Wo haben Mitarbeiter Potenzial für besondere Projekte?	
Wo haben Mitarbeiter Potenzial für den nächsten Karriereschritt?	
Gibt es konkrete Vorstellungen über die individuelle Laufbahn der einzelnen Mitarbeiter?	

Anhang 2 Handlungsfelder der Personalentwicklung³²

Handlungsbereich	Auf diesem Feld arbeiten wir bereits		Das nehmen wir uns vor	
	ja	nein	ja	nein
Anreizsystem				
Arbeitszeitflexibilität				
Ausbildung				
Einarbeitung				
Frauenförderung				
Führungskräfteentwicklung				
Integration der Vielfalt ³³				
Karriereplanung				
Mitarbeiterbindung				
Motivation				
Personalauswahl				
Personalbedarfsanalyse				
Personalgewinnung				
Potenzialanalyse				
Qualitätssicherung				
Teamentwicklung				
Weiterbildung				
Zielvereinbarung				

³² nach Jirmann u.a., IHK-Leitfaden S.11

³³ gezielte Integration verschiedener Nationen, Kulturen und ethnischen Gruppen in einem Unternehmen

Anhang 3 Möglichkeiten der Information im Betrieb

Information mittels	Das tun wir bereits		Das wollen wir tun	
	ja	nein	ja	nein
Pinnwand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handzettel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hauszeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Mail-Newsletter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Broschüre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sporadisches Mitarbeitergespräch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
regelmäßiges Mitarbeitergespräch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anhang 4 Fragebogen zu Kundenanforderungen im Systemverkehr

Unternehmen: _____ Name: _____ Ort: _____

Bitte senden / faxen Sie uns den Fragebogen ausgefüllt bis zum _____ zurück. Danke!

A. Heutige Kundenanforderungen

Bitte bewerten Sie, welchen Stellenwert die aufgeführten Merkmale für Sie haben und ergänzen Sie die Merkmale, die für Sie ebenfalls große Bedeutung besitzen.

Wichtig: Bitte versuchen Sie durch die Bewertung wirkliche Abstufungen deutlich werden zu lassen!

Leistungsmerkmale	nicht wichtig			sehr wichtig		
	1	2	3	4	5	6
Vor der Leistungserstellung						
Breite Produktpalette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Image, Bekanntheitsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erscheinungsbild, Fahrzeuge, Gebäude,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der Beratung durch Verkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flächendeckung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfache Abrechnungskonditionen (z.B. Haustarife)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Während der Leistungserstellung	1	2	3	4	5	6
Erreichbarkeit arbeitstäglich zw. 7.00 und 18.00 Uhr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparente Abläufe, Online-Sendungsverfolgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
proaktive Fehlermeldungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kundenfreundliches Verhalten des kaufm. Personals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kundenfreundliches Verhalten des Fahrpersonals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auskunfts-fähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergebnis und nach der Leistungserstellung	1	2	3	4	5	6
Zugesagte Laufzeiten einhalten / Berechenbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kurze Laufzeiten / Schnelligkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geringe Schadenquote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
korrekte Rechnungserstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schnelles Beibringen von Ablieferbelegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
korrekte Leergutabwicklung (Flachpaletten, Gitterboxen,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Ihre Zufriedenheit mit Ihrem Speditionspartner und der Kooperation

Bitte geben Sie an, wie zufrieden Sie in Bezug auf Ihre Anforderungen sind!

Wichtig: Bitte versuchen Sie durch die Bewertung wirkliche Abstufungen deutlich werden zu lassen!

Leistungsmerkmale	nicht wichtig				sehr wichtig	
	1	2	3	4	5	6
Vor der Leistungserstellung						
Breite Produktpalette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Image, Bekanntheitsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erscheinungsbild, Fahrzeuge, Gebäude,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der Beratung durch Verkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flächendeckung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfache Abrechnungskonditionen (z.B. Haustarife)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Während der Leistungserstellung	1	2	3	4	5	6
Erreichbarkeit arbeitstäglich zw. 7.00 und 18.00 Uhr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparente Abläufe, Online-Sendungsverfolgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
proaktive Fehlermeldungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kundenfreundliches Verhalten des kaufm. Personals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kundenfreundliches Verhalten des Fahrpersonals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auskunfts-fähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergebnis und nach der Leistungserstellung	1	2	3	4	5	6
Zugesagte Laufzeiten einhalten / Berechenbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kurze Laufzeiten / Schnelligkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geringe Schadenquote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
korrekte Rechnungserstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schnelles Beibringen von Ablieferbelegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
korrekte Leergutabwicklung (Flachpaletten, Gitterboxen,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Ihre zukünftigen Anforderungen

Glauben Sie, dass sich Ihre Anforderungen Systemverkehr in der Zukunft in bestimmten Punkten verändern werden?

- Nein, ich erwarte keine deutliche Veränderung für die Zukunft.
- Weiß ich nicht, eine Einschätzung der Entwicklungen ist zur Zeit nicht möglich.
- Ja, ich erwarte eine deutliche Veränderung unserer Anforderungen für die Zukunft in den Bereichen _____

Anhang 5 Schülerpraktikum

Schülerpraktikum durchführen

Der Betrieb sollte den Aufwand nicht scheuen, Kontakte zu den Schulen der Umgebung aufzunehmen, sich vorzustellen und einschlägige Praktika im Rahmen der Berufsorientierung anbieten. Betriebe berichten auch von sehr guten Erfahrungen mit Betriebsbesichtigungen im Rahmen von so genannten Projekttagen.

- ✓ Lehrer einladen
- ✓ Vorgespräch führen
- ✓ Dauer des Praktikums und Arbeitszeiten festlegen
- ✓ festen Ansprechpartner bestimmen
- ✓ Betriebsrundgang durchführen
- ✓ Arbeitsplan aufstellen
(Der Praktikant soll den Beruf praktisch erleben und dabei verschiedene Aufgaben kennen lernen und möglichst selbständig arbeiten)
- ✓ Abschlussgespräch führen

Anhang 6 Beispiel für ein Bewerbungsgespräch mit Auszubildenden

- ✓ Vorstellung des Bewerbers:
 - Familie
 - PC-Kenntnisse: Programme?
 - Schulwerdegang
 - Stärken
 - Hobbys
 - Schwächen
 - Lieblingsfächer
 - Fremdsprachenkenntnisse
 - Auslandsaufenthalte
 - Telefonieren Sie gerne?
- ✓ Wie sind Sie auf den Ausbildungsberuf „Kaufmann für Spedition und Logistikdienstleistung“ gekommen?
- ✓ Für welche Ausbildung haben Sie sich sonst noch beworben?
- ✓ Wie sind Sie auf unser Unternehmen aufmerksam geworden?
- ✓ Was stellen Sie sich unter einer Spedition vor?
- ✓ Vorstellung des Unternehmens:

Was machen wir? Größe, Niederlassung
- ✓ Erläuterung der betrieblichen Ausbildung:

quartalsweiser Abteilungswechsel, 1-wöchiges Einführungsseminar, monatliche Schulungsnachmittage, Azubi-Jahresseminar, Azubi- Sprecher, Berufsschule
- ✓ Vorstellung der Konditionen:

Ausbildungsbeginn, Ausbildungsvergütung, Urlaub, Arbeitszeit
- ✓ Was tun Sie, wenn Sie keine Ausbildungsstelle bekommen?
- ✓ Langfristige Perspektive? Studium?

Hinweise auf Weiterbildungsmöglichkeiten Spedition und Logistik
- ✓ Führerschein?
- ✓ Telefonischer / schriftlicher Bescheid bis _____

Anhang 7 Organisationsformen der Verbundausbildung

Organisationsformen der Verbundausbildung³⁴

Auftragsausbildung: Der Auszubildende ist bei einem Betrieb angestellt. Für Ausbildungsabschnitte, die der Ausbilder selbst nicht vermitteln kann, wird er in einen anderen Betrieb geschickt.

Ausbildungs-Konsortium: Hier schließen sich mehrere Unternehmen zusammen, um Auszubildende einzustellen. Die Lehrlinge wechseln dann je nach Ausbildungsphase von einem Betrieb zum anderen.

Ausbildungsverein: Auch hier schließen sich mehrere Unternehmen zusammen und treten gemeinsam als Ausbilder auf. Dazu gründen sie den "Ausbildungsverein", der dann die Ausbildungsverträge abschließt und die Ausbildung koordiniert und steuert.

³⁴ Ausbildungsfibel S.80ff

Anhang 8 Auswahl von Jobbörsen im Internet

Auswahl von Internetadressen, unter denen Stellenangebote in Spedition, Transport und Logistik angeboten werden können:

www.logistik-karriere.de

www.logistic-net.com

www.logistikJob24.de

www.dvz.de
(Karriere+Jobbörse)

Allgemeine Jobbörsen mit Suchfunktion für den Bereich Transport, Verkehr oder Logistik

www.berufswelt.de

www.job-consult.de

www.jobline.de

www.jobpilot.de

www.JobScout24.de

www.jobware.de

www.stepstone.de

www.arbeitsagentur.de

Anhang 9 Inhalte eines Mitarbeitergesprächs

Inhalte eines Mitarbeitergesprächs

- ✓ geleistete Arbeit beurteilen
- ✓ Zielvereinbarungen treffen
- ✓ Zusammenarbeit bewerten
- ✓ Individuelle Unterstützung beim Ausbau von persönlichen und fachlichen Stärken, bzw. beim Abbau von Schwächen festlegen
- ✓ Qualifikationsbedarf erkennen und dokumentieren
- ✓ Weiterbildung planen
- ✓ Individuelle Laufbahn planen

Anhang 10 Beispiel für eine Stellenbeschreibung

Stellenbeschreibung Qualitätsbeauftragter der FIRMA _____

00. **Stelleninhaber:** NAME _____
01. **Übergeordnete Stelle:** POSITION _____
02. **Untergeordnete Stellen:** POSITION _____
03. **Stellvertretung:** POSITION _____
04. **Einordnung der Stelle in die Gesamtorganisation:** Stabstelle
05. **Zeichnungsberechtigung:** i.V., d.h. in Vertretung
06. **Ziel der Stelle:**
-Entwicklung, Implementierung und Pflege des Qualitätsmanagementsystems als Beauftragter der obersten Leitung (QM-Beauftragter)
-Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001
07. **Hauptaufgaben:**
Vorbereiten der Zertifizierung (Implementierung), Erstellen und Pflegen der QM-Dokumentation, Ermittlung des Schulungsbedarfs und Organisation von MA-Schulungen, Berichterstattung über die Wirksamkeit des QMS an die Geschäftsleitung, Durchführung interner Audits und Kontrollen, welche das angewandte QMS betreffen.
08. **Nebenaufgaben:** ./.
09. **Entscheidungskompetenzen:** ausschließlich auf die unter Punkt 07 genannten Hauptaufgaben

10. Informationsrechte und -pflichten:

Dem Stelleninhaber sind alle die für seinen Aufgabenbereich erforderlichen Informationen zugänglich. Der Stelleninhaber nimmt an allen internen Besprechungen und Konferenzen teil, soweit dies von der Geschäftsleitung für erforderlich gehalten wird. Ferner hat der Stelleninhaber die Pflicht, Informationen zu besorgen, die zur Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich sind. Der Stelleninhaber hat die Pflicht, seinen Vorgesetzten oder dessen Stellvertreter unaufgefordert über die eingeleiteten, geplanten und abgeschlossenen Aktivitäten zu informieren. Bei außergewöhnlichen Ereignissen hat er sofort dem Geschäftsführer zu berichten.

11. **Weitere Hinweise:** Diese Stellenbeschreibung erhält:
- a) Stelleninhaber
 - b) Geschäftsleitung
 - c) Personalabteilung

12. **Gültig ab/bis** DATUM _____ / bis auf Widerruf

13. **Datum** ___/ **Ort** ___/ **Unterschriften:**

ORT ___, den DATUM ___

(Stelleninhaber)

(Geschäftsleitung)

Anhang 11 Kompetenz- und Qualifizierungsprofil

Kompetenz- und Qualifizierungsprofil³⁵

Abteilung:		Arbeitsplatz:		Legende Anforderung am Arbeitsplatz	unabdingbar erforderlich 100%	erste praktische Erfahrung erforderlich	theoretische Grundkenntnisse erforderlich	wünschenswert aber nicht erforderlich
Name Mitarbeiter/in:					A	B	C	D
				Gefordertes Können/ Qualifizierungsziel	wird zu 100% beherrscht	erste praktische Erfahrungen bestehen	theoretische Kenntnisse, aber keine praktische Erfahrung	keine Kenntnisse vorhanden
				A	B	C	D	
Tätigkeit/ Maschinenbedienung	Anforderungen Arbeitsplatz	Können Was er/sie kann	Qualifizierungsziel Was er/sie können soll	Ausbilder: Wer kann anlernen/ausbilden? Name, Position	externer Schulungsbedarf	Priorität	Abschlussdaten Bestätigung durch Ausbilder	
Datum:		Unterschrift Mitarbeiter/in:			Unterschrift Vorgesetzter:			

³⁵ aus Jirmann u.a., IHK Leitfaden S.35

Anhang 12 Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs für kaufmännisch tätige Mitarbeiter

Fragebogen³⁶ zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs für **operativ disponierende und kaufmännisch tätige Mitarbeiter**³⁷

In welchen der folgenden Bereiche sehen Sie für sich aktuell einen **Weiterbildungsbedarf**?

Allgemeine fachliche Qualifikationen	nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Beschwerde- und Reklamationsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprachliche Qualifikationen	nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Englisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planerische Qualifikationen	nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Planung der Umschlagvorgänge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechtliche Qualifikationen	nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
internationales Speditonsrecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherungsfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transportobjektbezogene Qualifikationen	nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Sammelgutverkehr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT-Qualifikationen	nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Kennzeichnungs- und Identifizierungssysteme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Qualifikationen	nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlungstechnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allg. logist. Managementkonzepte	nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Kontraktlogistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

³⁶ nach Heger

³⁷ zum Beispiel: Schichtleiter, Sammelgut SA/SE-Leiter, Einsatzleiter, Team-/Projektleiter, Disponent, Sachbearbeiter Buchhaltung, Kundendienst und Vertrieb sowie Mitarbeiter im Bereich EDV

Anhang 13 Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs für leitende Mitarbeiter

Fragebogen³⁸ zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs für **leitende**³⁹ Mitarbeiter

In welchen der folgenden Bereiche sehen Sie für sich aktuell einen **Weiterbildungsbedarf**?

Allgemeine Qualifikationen	fachliche	nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Unternehmensführung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektmanagement		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalmanagement		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprachliche Qualifikationen		nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Englisch		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technische Qualifikationen		nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Lagertechnik						
Sonstige: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planerische Qualifikationen		nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Lagerplanung und -bewirtschaftung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechtliche Qualifikationen		nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Zollrecht		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsrecht		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT-Qualifikationen		nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Logistiksoftware		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationstechnik und Telematik						
Sonstige: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Qualifikationen		nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Mitarbeiterführung und -motivation		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allg. logist. Managementkonzepte		nein	ja	sehr dringend	dringend	weniger dringend
Kontraktlogistik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

³⁸ nach Heger

³⁹ zum Beispiel: Abteilungsleiter, Speditionsleiter, Verkaufsleiter

Anhang 14 Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs für Mitarbeiter in ausführender Funktion

Fragebogen⁴⁰ zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs für **Mitarbeiter in ausführender Funktion**⁴¹

In welchen der folgenden Bereiche sehen Sie für sich Weiterbildungsbedarf?

Laden und Verstauen	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Sendungskontrolle und -prüfung (z.B. Zählen, Messen und Wiegen)	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Dokumentenkontrolle und -prüfung	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Spezifische Ladungskenntnisse (z.B. Gefahrgutbestimmungen)	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Kundenservice und -betreuung	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Ladungssicherung	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Qualitätssicherung	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Denken in Prozessen	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Sonstige:		

⁴⁰ nach Heger

⁴¹ zum Beispiel: Mitarbeiter im Bereich Lager, Umschlag, Transport, Fuhrpark, Abfertigung, Poststelle, Sicherheitsdienst

Anhang 15 Weiterbildungsbedarfsanalyse in einer Gruppenbesprechung

Weiterbildungsbedarfsanalyse in einer Gruppenbesprechung⁴²

	Wie kann das Problem bewältigt werden?					Priorität
	Weiterbildung	Neue Mitarbeiter	Geänderte Organisation	Unklar	Sonstiges	Hoch-Niedrig
Wo tauchen bei der heutigen Aufgabenerledigung immer wieder Probleme, Engpässe auf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Welche neuen Anforderungen kommen auf uns zu?						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Welche neuen Kompetenzen benötigen wir dazu?						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wo gibt es Unklarheiten, Unsicherheiten hinsichtlich benötigter Kompetenzen?	Mit wem können sie geklärt werden?					
_____	_____					

⁴² Jirmann u.a., IHK Leitfaden S. 40

Anhang 16 Speditions-Controller

Zielsetzung

Der Weiterbildungslehrgang soll Mitarbeiter für typische Controllingaufgaben in Speditionen qualifizieren. Den Schwerpunkt bildet dabei das Controlling der Produktion in Speditionen. Ziel ist es, die komplexer werdenden Zusammenhänge in Speditionen aus der Sicht des Controllings transparent und steuerbar zu machen. Denn auch Nicht-Führungskräfte sind darauf angewiesen, sämtliche Schnittstellen und Zusammenhänge zu kennen, um damit arbeiten zu können. Deshalb wird besonderer Wert auf die Anwendbarkeit in der Praxis gelegt.

Zielgruppe

Nachwuchskräfte aus Speditionen, die mittelfristig Aufgaben im „Produktionscontrolling“ oder Projektmanagement übernehmen sollen.

Konzeption

Die Veranstaltungen des Lehrganges unterteilen sich in zehn Module, die in einem Abstand von vier bis acht Wochen durchgeführt werden. Jedes Modul umfasst zwei Präsenztage („Controlling in der Kontraktlogistik“ drei Tage). Zusätzlich erhalten die Teilnehmer Unterlagen zur Vor- und Nachbereitung der einzelnen Module.

Inhalte

Die insgesamt zehn Module des Speditions-Controllers unterteilen sich in folgende Themengebiete:

- Grundlagen des Controlling und der Kostenrechnung in Speditionen
- Fahrzeugkostenrechnung und Fuhrparkmanagement
- Prozesskostenrechnung in Speditionen und im Warehousing
- Kapazitätscontrolling in Speditionen
- Erstellung von Haus- und Kundentarifen
- Benchmarking in Sammelgutkooperationen
- Kennzahlenmanagement im Warehousing und in Speditionen
- Controlling in der Kontraktlogistik
- Finanzorientiertes Controlling für Logistikunternehmen
- Logistik-Planspiel

Anhang 17 Bewertung von externen Weiterbildungsanbietern

Fragebogen⁴³ für eine Befragung von Mitarbeitern nach Abschluss einer **externen** Bildungsmaßnahme

Wir bitten Sie uns nach der Veranstaltung eine Rückmeldung zu geben, wie Sie das Seminar und seinen Erfolg einschätzen. (Bitte ausfüllen bzw. ankreuzen und Ihrem Vorgesetzten überreichen oder direkt an die Personalabteilung senden.)

Titel der Veranstaltung:

Datum Anzahl der Teilnehmer (ggf. geschätzt)

Veranstalter	Ort	Lernatmosphäre				sehr gut
	schlecht					
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Organisation und Räume	sehr gut					schlecht
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Teilnehmerkreis	passend					inhomogen
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Fachliche Kompetenz des Dozenten	sehr gut					schlecht
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Didaktisch-methodische Qualität der Veranstaltung	sehr gut					schlecht
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Stoffmenge und Lehrtempo	verständlich					unpassend
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
War das Seminar für Ihre Arbeit hilfreich?	sehr hilfreich					überflüssig
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Gesamturteil zum Seminar	sehr gut					schlecht
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Name, Abteilung, Datum

⁴³ nach Wuppertaler Kreis S.37

Anhang 18 Hilfe zur Entscheidung für interne oder externe Weiterbildungsmaßnahmen

Vorbereitende Fragen zur internen Weiterbildung

- ✓ Verfügt einer unserer Mitarbeiter über das fachliche Know-how und ist in der Lage die notwendigen Kompetenzen in einem Seminar weiter zu vermitteln?
- ✓ Wie hoch ist der organisatorische und zeitliche Aufwand einer innerbetrieblichen Weiterbildung?
- ✓ Gibt es entsprechende Räumlichkeiten und Ausstattungen, um Seminare durchzuführen?

Vorbereitende Fragen zur externen Weiterbildung

- ✓ Stimmt die Zielsetzung der Maßnahme mit unserem ermittelten Qualifizierungsbedarf überein?
- ✓ Ist der Inhalt der Schulung genau beschrieben?
- ✓ Können individuelle Bedürfnisse unsres Unternehmens in die Weiterbildung einfließen? Ist der Praxisbezug gegeben?
- ✓ Hat der Anbieter Erfahrungen in der Branche?
- ✓ Verfügt der Trainer über praktische Erfahrungen oder gar eine Ausbildung in der Branche? Hat er Erfahrungen mit dem betreffenden Thema?
- ✓ Ist der Veranstalter im Unternehmen oder durch Dritte bekannt?
- ✓ Liegen Referenzen vor?
- ✓ Erscheinen Dauer und Kosten der Schulung angemessen?

Anhang 19 Ergebnisbewertung von Weiterbildungsmaßnahmen

Was hat die Weiterbildungsmaßnahme gebracht?

Fragebogen⁴⁴ für eine Befragung von Mitarbeitern ungefähr 6 Monate nach Beendigung einer Bildungsmaßnahme

Sie haben vor einem halben Jahr an einer Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen. Wir möchten Sie bitten, uns im Rückblick Ihre Meinung über die Veranstaltung mitzuteilen. (Bitte ausfüllen bzw. ankreuzen und Ihrem Vorgesetzten überreichen oder direkt an die Personalabteilung senden.)

Thema der besuchten Veranstaltung:

Hat sich der Besuch des Seminars auf Ihre Arbeit positiv ausgewirkt? Konnten Sie das Gelernte anwenden?

ja nein

Halten Sie es für sinnvoll, die Teilnahme an diesem Seminar für weitere Mitarbeiter unseres Betriebes zu empfehlen?

ja nein

wenn ja, für wen?

Welches Ergebnis hat das Seminar für Sie gebracht? (bitte ankreuzen)

Zeitersparnis, schnellere Erledigung von Aufgaben

Größere Sicherheit bei der Erfüllung der Aufgaben

Andere:

Gesamturteil zum Seminar

sehr gut

schlecht

Name, Abteilung, Datum

⁴⁴ vgl Wuppertaler Kreis S.38

10. Quellen

Bundesagentur für Arbeit

Ausbildungsfibel – Tipps und Hilfen für Betriebe, Nürnberg 2004

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin 2004

Deutscher Speditions- und Logistikverband DSLV

Erhebung und Auswertung von Daten zur demographischen Struktur und zu Karriereverläufen der Beschäftigten in Speditions- und Logistikunternehmen und daraus resultierende Handlungsempfehlungen, Bonn 2005

Deutscher Speditions- und Logistikverband DSLV

Weiterbildung in Spedition und Logistik, Bonn 2005

Deutscher Speditions- und Logistikverband DSLV

Zahlen – Daten – Fakten aus Spedition und Logistik 2005, Bonn 2005

Heger, Silke

Ergebnisse der quantitativen Befragung von Geschäftsführern, leitenden Mitarbeitern, operativ disponierenden und kaufmännisch tätigen Mitarbeitern und operativ ausführenden Mitarbeitern in der Logistikkoooperation 24plus, Frankfurt 2004

Ihme, Holger

Warum in die Ferne schweifen? In der Personalentwicklung müssen zuerst die internen Potenziale ausgeschöpft werden, Deutsche Verkehrszeitung DVZ, Hamburg 27.03.2003

Inqa - Innovative Neue Qualität der Arbeitswelt

Ältere Arbeitnehmer & Die Arbeitswelt von Morgen, www.inqa.de

Jirmann, Renate / Hilgenstock, Ralf / Hindenberg, Jürgen

Personalentwicklung: Die Unternehmenschance, Leitfaden für die Praxis, Weiterbildungsgesellschaft der Industrie- und Handelskammer Bonn / Rhein-Sieg u. DIALOGUE Beratungsgesellschaft, Bonn (Hrsg.)

Jülicher, Antje / Hoffmann, Ulrich

Personalentwicklung im Verbund, Ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln 2000

Pfohl, Hans-Christian / Gomm, Moritz / Frunzke, Heiko

Der Motivations-Mix des Personalmanagements, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.), Personalführung in der Logistik, BVL Schriftenreihe Wirtschaft und Logistik, Hamburg 2004, S. 19 – 112

Lohre, Dirk / Baumann, Peter

Personalentwicklung in Speditionskooperationen – Bedeutung, Probleme, Lösungsansatz, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.), Personalführung in der Logistik, BVL Schriftenreihe Wirtschaft und Logistik, Hamburg 2004, S. 311 – 343

Warnke, Dorothee

Personalentwicklung in der Logistik, DeutscherUniversitätsVerlag, Wiesbaden, Gabler, 1996

Wuppertaler Kreis e.V.

Erfolgsfaktor Weiterbildung, Köln, 1999

Wuppertaler Kreis e.V.

Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen, Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 1996