

Begehrte Kräfte: Wenn Logistiker neue Mitarbeiter an Hochschulen suchen, sollten sie genau auf ihre Fähigkeiten achten.



„Klassische Wahrheiten“ gelten nicht mehr

RECRUITING Gibt es „Personalmanagement in der Logistik“? Stellen sich Unternehmen die Frage, welche Kenntnisse ein Logistiker 2025 haben muss? Wer sich nicht mit Trends auseinandersetzt, findet sich schnell auf der Verliererstraße wieder. Talente wissen genau, bei wem sie sich (besser nicht) bewerben.

Die Globalisierung hat dazu geführt, dass die Steigerung des Leistungsbedarfs im Bereich Logistik deutlich über der Steigerung der globalen Wirtschaftsleistung liegt. Mit Ausnahme der Finanzkrise 2008 bis 2010 war dieser Trend relativ stabil. Logistiker konnten diesen auf dem Wege des „Learning by Doing“ mit moderater Veränderungsgeschwindigkeit und -bereitschaft nutzen, ebenso das Personalmanagement. Zur Deckung der Know-how-Lücken griff man auf interne Entwicklungsprogramme zurück. Attribute wie „Global Logistics Player“ verschafften Aufmerksamkeit bei besser qualifizierten Talenten. Das bedeutet aber nicht: „Haken dran, weiter so“.

Aktuelle Verwerfungen rund um die Rolle Chinas als „Shop Floor of the World“ lassen eine deutliche Veränderung in puncto globaler Warenströme erwarten. Neue Produktionsstandorte entstehen, etwa in Vietnam, Kambodscha, Myanmar. Veränderungen passieren in immer kürzeren Intervallen. War vor fünf Jahren

denkbar, dass Unternehmen wie Google die Führerschaft bei der Entwicklung autonomer, fahrerloser Personentransportsysteme auf Rädern anstreben? Dass Nutzfahrzeughersteller den Straßentransport zumindest auf Autobahnen schon bald automatisieren, dadurch ganz neue Transportnetzcharakteristiken erzeugen und neue Betreibermodelle im Frachtbereich möglich machen?

Grenzen weichen auf

In den Mittelpunkt rücken zunehmend volkswirtschaftliche Kriterien. Der Fokus auf die BWL-Elemente Kosten und Qualität allein reicht nicht mehr aus. Die Grenzen zwischen klassischem Transport-Umschlag-Lagerung-Logistiker und Supply Chain Manager weichen auf. Es werden keine einfachen Transporte mehr vereinbart, sondern Verfügbarkeiten zu transportierender Güter.

Der Logistiker hat Maßnahmen zur Erkennung und Minimierung von Risiken

zu ergreifen, etwa durch präventive Prozess- und Informationsflussoptimierung. Anforderungsprofil: ausgeprägtes Analysevermögen, versierter Umgang mit Tools zur Risikoeinschätzung, Fähigkeit zur Entwicklung beziehungsweise Ad-hoc-Aktivierung von Disaster-Präventionsprozessen und Disaster-Recovery-Prozessen. „Wer heute Logistiker rekrutiert, sollte verstärkt auf das Vermögen zur Prozessmodellierung achten – am besten gepaart mit praktischer Trouble-Shooting-Erfahrung“, rät Prof. Dr. Werner Sohn von der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und zugleich Partner bei der Personalentwicklungsagentur Talent-net GmbH. Fähigkeiten, die seiner Ansicht nach mit dem versierten Umgang mit Tools wie Flowcharts, Risikomatrix, „Business Intelligence Data Cubes“ und Alert Management kombiniert sein sollten.

Der Logistiker muss in Zukunft Planungs- und Steuerungsregeln entwickeln, die zu den jeweiligen Kundenanforderungen passen und die gleichzeitig dezentra-

Bilder: HWR Berlin; Sebastian Bernhard/PIXELIO

len (cyber-physischen) Systemen genügend Spielraum für die Optimierung der logistischen Gesamtaufgabe lassen. Er beschreibt eher, „was“ erreicht werden soll und weniger das „Wie“. Das bedingt hohes Abstraktionsvermögen. Werner Sohn: „Man muss der Versuchung widerstehen, die scheinbar perfekte Lösung gleich mitzuliefern und zu implementieren.“ Auch wenn der Logistik-4.0-Prototyp-Logistiker derzeit noch nicht in Massen nachgefragt werde, gelte es das Know-how der Belegschaft speziell bei Logistikdienstleistern und in der Produktionslogistik im Gleichschritt mit der Technologie cyber-physischer Systeme zu entwickeln.

Das eröffne Chancen für neue, effizientere Prozesse, enge aber gegebenenfalls klassische Spielräume und Einflussmöglichkeiten des Logistikers, speziell in dem „so geliebten Feld des Trouble-Shootings“. Sohn betont: „Alphatiere sind in diesem Szenario ebenso kontraproduktiv wie zentralistische, detailverliebte Planer.“ Grund: Die Volatilität der Systemveränderung lasse Planungen und scheinbar bewährte Lösungen schneller veralten, als sie der aktuellen Situation angepasst werden könnten.

Distanz nötig

Das Personalmanagement sollte das Vertrautmachen neuer (Logistik-)Mitarbeiter mit Prozessen sorgfältig planen, gleichzeitig aber auch zu kritischer Distanz ermutigen. Unterstützend wirkt dabei der Einsatz von Talenten in operativen und strategischen Rollen während der Förderphase im Unternehmen. Auch für die Auswahl der Ausbildungsinstitution sollte man sich Zeit nehmen.

Logistikexperte Sohn hat die Erfahrung gemacht, dass „kritisches Hinterfragen dual Studierenden nicht angeboren ist“.

Sehr schnell würden bei der Fallstudienbearbeitung Lösungsalternativen verworfen („viel zu teuer“, „funktioniert nie“, „dafür würde der Kunde keinen höheren Preis akzeptieren“ et cetera), weil die Studierenden in existierenden Prozessen und Systemen zu sehr verhaftet seien und die Beherrschung der Ist-Prozesse als Leistungs- und Befähigungsnachweis im Unternehmen ausreiche. Der Logistiker müsse dafür sensibilisiert werden, die traditionelle „Kosten+Qualität“-Denkweise und -Argumentation gegenüber Kunden auf



**„Auf
Vermögen
zur Prozess-
modellierung
achten.“**

**Prof. Dr. Werner Sohn,
Hochschule für
Wirtschaft und
Recht Berlin**

„Kosten + Qualität + Zukunftsfähigkeit + gesellschaftliche Verantwortung“ umzustellen. Klassische Wahrheiten („Marktanteile gewinnen geht nur über den Preis“) gelte es zu hinterfragen – für die Personalentwicklung eine besondere Herausforderung, weil es in den Unternehmen (noch) keine Vorbilder zur Orientierung gibt.

„Auch in der Ausbildung der Logistiker außerhalb des Unternehmen ist eine Veränderung des Ausbildungs-Curriculums erforderlich“, erklärt Sohn. Neben der 4.0-Readiness sollten die Auswirkungen auf Allgmeingüter (Luft als Schadstoffsenke, Trinkwasser, natürliche Ressourcen) in Prozessoptimierungen stärker ins Bewusstsein gerückt werden. Die Personalabteilungen könnten dies bei Bildungsgängen unternehmensintern vermitteln.

Fazit: Das „Brot-und-Butter-Geschäft“ in der Logistik wird auch mittelfristig noch von den Basisaktivitäten Transportieren, Umschlagen und Lagern dominiert sein. Neue Technologien wie der 3D-Drucker werden auf einzelne Segmente, wie Ersatzteillogistik, stärkere Auswirkungen haben – ein Wegfall von Transporten und Umschlagaktivitäten in großem Stil ist aber nicht zu erwarten, prognostiziert Werner Sohn. Der künftige Erfolg von Logistikunternehmen oder der Logistikfunktion in Industrie und Handel werde sich vielmehr daran festmachen, wie das Personalmanagement diese klassischen Rollen „anreichert und aufwertet“.

Logistikfachmann Sohn betont: „Den Typus des neuen Logistikers zu etablieren, ist eine echte Herausforderung für das Personalmanagement, denn es widerspricht der Erfahrung der etablierten Logistikmanagement-Elite.“ Gerade in der Transportlogistik sei das scheinbare Erfolgsmodell immer noch das „Wheeling and Dealing“ mit Kunden und Lieferanten, das „Farming“ von Netzwerken sowie das einfache Replizieren von Lösungsansätzen aus der Vergangenheit. Das reiche nicht für dauerhaften Erfolg.

Bei der Rekrutierung gelte es, Kandidaten mit Abstraktionsvermögen, „Attention to Detail“, Offenheit für Neues und der Fähigkeit der lateralen Integration zu identifizieren. Hier sei der Skill-Mix wichtiger als die Top-Ausprägung der einzelnen Skills bei dem Kandidaten. Die Personalabteilung muss in allen beschriebenen Fällen eine Vorreiterrolle wahrnehmen – und das unbedingt in Abstimmung mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. jö

Autorin: **Sabine Ursel**, freie Journalistin, Wiesbaden.