

Vorhaben Nr.:	4.0.683
Titel:	Analyse der Ordnungsbedarfs in der Logistikweiterbildung
Laufzeit:	III/03 bis I/05
Bearbeiter:	Dr. Ulrich Blötz, Benedikt Peppinghaus

1. Ausgangslage und Fragestellungen

Weisung des BMBF zur Untersuchung des Ordnungsbedarfes in der Logistikweiterbildung auf der Grundlage der Handlungsempfehlungen des BIBB aus dem VH 4.0639.

2. Ziele

- Untersucht werden sollte(n)
- welche Entwicklungs- und Aufstiegswege in der Logistik für die relevanten Zielgruppen erforderlich werden und durch geregelte Weiterbildungsqualifikationen in den Branchen unterstützt werden können;
- welche Logistikdienstleistungen betroffen sind, wie die derzeitige Personalentwicklung in den Unternehmen stattfindet, welche relevanten Weiterbildungsangebote zur Zeit genutzt werden und inwieweit seitens der Unternehmen und der betroffenen Mitarbeiter Bedarfe für neue geregelte Fortbildungsangeboten gesehen werden;
- die Möglichkeiten geregelter Zusatzqualifikationen als branchenübergreifendes Ordnungsinstrument zur Ergänzung der vorhandenen Strukturen der Aus- und Fortbildungsberufe der Branchen und zur Unterstützung von Entwicklungspfaden in der Logistik für die unterschiedlichen Zielgruppen;
- Die Nutzung des Strukturansatzes des IT-Weiterbildungssystems; Einbeziehung nicht-staatlicher Zertifikate, Einbeziehung landesrechtlich geregelter Weiterbildungen, Implementierung in die geregelte Aus- und Weiterbildung.

Auf dieser Grundlage sollte ein Strukturvorschlag und ggf. Alternativen für ein geregeltes Weiterbildungsangebot entworfen werden, der die Fortbildungsebenen, die Schnittstellen und Übergänge zwischen den Berufen und Branchen mittels Zusatzqualifikationen und Anrechnungsmöglichkeiten sowie die vorhandenen Berufe und Weiterbildungsangebote möglichst weitgehend berücksichtigt.

3. Methodischer Ansatz

Die Basis für die Empfehlungen liefern Unternehmensfallstudien und Stellenprofilanalysen in Logistikdienstleistungen, Produktion und Handel, Bau, Krankenhaus, Facilitymanagement sowie weiteren ausgewählten Einsatzfeldern der Logistik¹ sowie eine Analyse des vorhandenen Weiterbildungsangebotes². Ergänzend wurden vom BIBB Unternehmen aller Branchen in einer repräsentativen Stichprobe schriftlich befragt³ sowie Ergebnisse anderer relevanter Untersuchungen⁴ und Expertisen hinzugezogen. Befunde und Schlussfolgerungen wurden in

¹ Insgesamt wurden 20 Unternehmensfallstudien durchgeführt und ergänzt durch Analysen von über 70 unterschiedlichen Stellenprofilen in mittleren Fach- und Führungsfunktionen.

² Hierzu liegt dem BIBB eine Dokumentation mit Stand 2004 vor, die das logistische Angebot von Weiterbildungsträgern im Wesentlichen erfasst.

³ Ansprechpartner dafür im BIBB: Herr Schade; Hr. Dr. Bott.

⁴ Novalog, 5C+I und Celog, DAV-Studien, Innotrans: www.inno-trans.org, Elogisnet, Frequenz, Professionalisation durable, Parcelman: www.parcelman.de.

mehreren branchenübergreifenden und branchenspeziellen Expertenworkshops mit Verbands-, Logistik- und Bildungsexperten diskutiert.

Methoden im Überblick:

- Unternehmensfallstudien in unterschiedlichen Branchen;
- Stellenprofilanalysen in mittleren Fach- und Führungsfunktionen der Logistik;
- Analyse laufender relevanter nationaler und internationaler Projekte;
- Expertenworkshops zur Aggregation der empirischen Befunde;
- Expertentreffen mit Logistikexperten aus Unternehmen und Forschungseinrichtungen, einschlägigen Bildungsanbietern, den zuständigen Sozialpartnern und Ministerien zur Diskussion der Befunde für folgende bildungspolitische Initiativen;
- Repräsentative Stichprobe: schriftliche Betriebsbefragung in Kooperation mit A 2.2.

4. Ergebnisse

Ergebnisse der Untersuchungen im Überblick

- Dienstleistungsprofil der Logistik und Unternehmenstypen
- Stellen- und Kompetenzprofile mittlerer logistischer Fach- und Führungsfunktionen
- Qualifikationsinteressen aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht, Personalpolitik, betriebliche Weiterbildung
- Weiterbildungsangebot für Logistik in Deutschland
- Folgerungen für die Entwicklung des Weiterbildungsangebotes
- Handlungsempfehlungen des BIBB einschließlich Dokumentation des Expertentreffens zur Diskussion der Folgerungen
- Vorlage der Empfehlungen für das jährliche Grundsatzgespräch der Sozialparteien zur Weiterbildung

Ergebnisse im Einzelnen

4.1. Logistik versteht sich als eine Zukunftsdienstleistung für Prozessstrukturen.

Logistik wird als Begriff zugleich zur Bezeichnung inner- und zwischenbetrieblicher Funktionen, betriebswirtschaftlicher Philosophie und Wirtschaftsbranche benutzt. Als Funktionsbegriff bezeichnet Logistik das Konzipieren, Planen, Gestalten/Innovieren, Organisieren und Durchführen von Güterflüssen und des dazu erforderlichen Informations(und Finanz-)flusses innerbetrieblich und zwischen Unternehmen.

In Verbindung mit der Leitidee der markt-, effizienz- und kostenorientierten Gestaltung kompletter Wertschöpfungsketten ist Logistik heute einer der wichtigen Wirtschafts- und Wettbewerbsfaktoren und auch ein Treiber beruflicher Qualifikation.

Logistik ist eine komplexe (inner- und zwischenbetriebliche) unternehmerische Aufgabe, die Querschnitts- und Branchencharakter zugleich hat. Für die Durchsetzung des Logistikverständnisses steht als allgemeine Aufforderung in der Wirtschaft der innerbetriebliche aber auch zwischenbetriebliche Wandel von oft festgefügt linearen Strukturen hin zu Prozessstrukturen. Prozessorientiertes Arbeiten ist für den Erfolg logistischer Innovationen unerlässlich.

Logistik wird z.Zt. mehr und mehr Teil des geschäftsprozessorientierten Denkens und Handelns in Unternehmen. Mit dieser Perspektive, muss sie berufsbildungspolitisch i.S. einer innerbetrieblichen sowie selbstständigen Zukunftsdienstleistung Aufmerksamkeit erhalten.

4.2. Der Logistik wird eine weitere dynamische Entwicklung prognostiziert

der innerbetrieblichen Logistik wegen ihrer wachsenden Bedeutung für die betriebliche Wertschöpfung und den selbständigen Logistikdienstleistungen vor allem wegen ihrer Marktpotenziale und Diversifizierung.

Logistische Methoden und Verfahren bzw. Arbeitsprozesse werden zunehmend - auch in anderen Dienstleistungsfeldern - implementiert. Insgesamt steht z.Zt. die interne Logistik (zumindest) in mehreren Branchen: auffällig in größeren Handelsunternehmen, im mittelständischen Großhandel, im Versandhandel, in der Bauindustrie, in Krankenhäusern, in Kooperationsgemeinschaften des Handwerks, aber auch bei KEP-Dienstleistern vor neuen Herausforderungen („dort oft als Umbruch bezeichnet“). Befragten Unternehmen solcher Branchen wird nach eigenen Aussagen zunehmend bewusst, dass Logistik für sie Werterschöpfungspotentiale birgt, und sie dafür ihre (unternehmensinternen und -externen) Schnittstellen i.S. einer Flussorganisation, einer Logistikkette bzw. -eines Logistiknetzes gestalten müssen.

4.3. Selbstständige Logistikdienstleister verstehen sich als Wachstumsbranche

Logistikdienstleister sind Unternehmen, die anderen Unternehmen und Kunden die Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle von Informations- und Güterflüssen als Dienstleistung anbieten. Deshalb bezeichnen sich solche Logistikdienstleister als eigene Branche⁵ mit eigenem Professionalisierungsbedarf.

Die selbständigen Logistikdienstleistungen - inklusive der klassischen Speditions- und Transportdienstleistungen - beschäftigen z.Zt. etwa 1 Mio Mitarbeiter, etwa so viel wie auch in den innerbetrieblichen Logistikdienstleistungen. Befragte (klassische) Speditions- und Transportunternehmen entwickeln mit zunehmender Integration in logistische Ketten/Netzwerke bzw. infolge von Umbrüchen in der Unternehmensphilosophie ihr Angebotsprofil als Logistikdienstleister.

Das gegenwärtige Marktvolumen der Logistikdienstleistungen entspricht 3,2% des Bruttoinlandsprodukts. Besonders in den 90er Jahren gab es bei Logistikdienstleistern teilweise zweistellige Umsatzzuwächse. Wenngleich vor allem die großen Unternehmen vom Markt profitieren, sehen auch die mittelständischen Logistikdienstleister gute Marktchancen. Logistikdienstleistungen sollen durch den global zunehmenden Warenaustausch weiter wachsen.

4.4. Logistikdienstleistungen unterscheiden sich von klassischen TUL- und Speditionsdienstleistungen durch ihre Produkte, Kernarbeit sowie -kompetenzen.

Der Logistikdienstleister der Zukunft kombiniert physische Leistungen mit Planung, Konzeption, Innovation, Management, Information, Beratung und Service und verknüpft sie zu einer exklusiven logistischen Dienstleistung für den einzelnen Kunden (KEP-Dienstleister analog für ihre standardisierten Produkte). Wenngleich sich auch befragte klassische Transport- und Speditionsunternehmen als Logistikdienstleister sehen (i.S. von Dienstleistern in der Logistikkette), unterscheiden sich „Logistikdienstleister“ davon vor allem dadurch, dass sie Logistik i.S. Supply Chain Management als zentrale Strategie der Auftragsakquise betreiben. Vor allem Speditionsunternehmen haben dies (seit Ende der 80er Jahre) als Geschäftsfeld entdeckt; inzwischen haben sich große Speditionsunternehmen aber auch viele mittelständische Unternehmen zu **Logistikdienstleistern (Logistik als Kerngeschäft)** entwickelt. Dieses Kerngeschäft sieht grob wie folgt aus:

Logistikprojekte (Analyse, Konzeptionierung, Planung beim und mit dem Kunden) als zentrale Strategie der Auftragsakquise und anschließend die Realisierung des akquirierten Kundenauftrags als Logistikprojektmanagement, operationalisiert als speditionelle (einschließlich Lager-) Dienstleistung, ggf. unter Rückgriff auf Transport- oder andere operativ tätige Dienstleister.

Ihr Ziel ist es, wachsende Anteile der Logistikkette vom Kunden zu übernehmen. Logistikdienstleister entwickeln damit teilweise **neuartige Unternehmensprofile**, die Verpackung

⁵ Hierbei geht es nicht um das Postulat einer „neuen“ Branche. Wesentlich ist hierfür die Frage, ob es sich bei den Anforderungen um rein funktionsberufliche oder doch auch oder mehr um branchenberufliche handelt. Wenngleich sich die Branchengrenzen zunehmend aufzulösen scheinen, ist doch der Professionalisierungsanspruch einer Dienstleistung mit eigenem Kompetenzcharakter zu beachten und ggf. analog zu beantworten wie für die IT-Branche, die auch als „Querschnittsbranche“ gilt.

und Entsorgung, externe Lager-/Distributionszentren bis hin zu Montage- und Marketingfunktionen einschließen sowie auch die Integration und Adaption von logistikspezifischen IuK-Technologien, die Konzipierung mehrwertschaffender Dienstleistungen (Facility Management, Kooperationsmanagement etc.), die Übernahme der Steuerung von komplexen Logistikprozessen des Kunden (gemeinsame Planung und Prozessabstimmung mit Lieferanten).

Logistikketten/netzwerke brauchen **soziale Kompetenz**, um die Kette/das Netz durch (kontinuierliche) OE- und PE-Arbeit zu stärken, sowie benötigen zunehmend **IT-Kompetenz**, für standardisierte Schnittstellen des Informationsflusses, für die Integration logistischer Prozesse entlang der Supply Chain u.a.m.

Logistik hat darüber hinaus Bezüge zur Unternehmens- und Arbeitslandschaft der Technischen Logistik (IT-Logistik und TUL-Technik)⁶; die diesbezügliche Berufefrage ist bislang noch nicht aufgearbeitet.

Die konsequente Verfolgung der „Fluss-Philosophie“ führt zu Weiterungen über die Güterflusslogistik hinaus: Finanzlogistik, Personenverkehrslogistik. Dienstleistungen wie Logistik-Beratung und -Qualifizierung gewinnen dabei grundsätzlich an Bedeutung.

4.5. Nichtlogistische Unternehmen brauchen trotz Outsourcing eigene Logistikkompetenz.

Generell wurde - im Besonderen durch die Untersuchungen in Krankenhäusern, im Facilitymanagement, in Bauunternehmen - deutlich, dass praktisch alle Branchen, in denen Materialwirtschaft eine betriebliche Funktion ist, über kurz oder lang logistische Kompetenz brauchen, um ihre logistischen Wertschöpfungspotentiale zu heben. Natürlich betrifft das nur Unternehmen, ab einer Unternehmensgröße mit entsprechender Arbeitsteilung und es betrifft ggf. logistische Kooperationsverbünde.

Solche Unternehmen, die ihre Logistikkette/ihr Logistiknetzwerk gestalten, verbessern wollen, müssen sich und ihre Beziehungen zu Lieferanten, Kunden logistisch beschreiben, um die „Stellschrauben“ zu ermitteln, damit Logistik effizienz-/wertschöpfungssteigernd/ kostensparend wirkt. Auch bei weitreichendem Outsourcing von Logistik bleiben innerbetrieblich Schnittstellen, in Form von Logistikcontrolling, von operativem Konfliktmanagement, von Verbesserungsprozessen, an denen der zuständige Mitarbeiter logistisch verantwortlich und deshalb kompetent handeln muss.

4.6. Logistikdienstleistungen benötigen die weitere Professionalisierung ihres Kerngeschäftes.

Besonders werden Kompetenzen für erfolgreiches Projektmanagement beim Kunden nachgefragt, für die Anbahnung, Analyse, Planung, Konzeptionierung von Logistikdienstleistungen für den Kunden und mit dem Kunden, für die erfolgreiche Koordination interdisziplinärer Kompetenzen für Logistikprojekte und insgesamt für erfolgreiches Supply Chain Management. Hier spielen auch IT-Kompetenzen eine zunehmende Rolle. Innerbetriebliche Logistikdienstleistungen wie z.B. bei Automobilzulieferern fragen ähnliche Kompetenzen nach.

Wegen der Komplexität erforderlicher Erfahrungen, sehen Logistikdienstleister Bedarf für gestaltete Entwicklungspfade in Fach- und Führungspositionen; auch aus der Berufsausbildung heraus. Manche Unternehmen bewerben dabei den Seiteneinstieg aus Kundenbranchen.

⁶ Planen, Steuern, Kontrollieren des Güter-, Personen-, Energie-, und Informationsflusses in Systemen, mit Aufgaben wie Planung, Simulation, Konstruktion, Produktentwicklung, Automatisierung.

4.7. Die Vielfalt der Qualifikationsansprüche in der Logistik kann mit branchenübergreifenden Qualifikationsstrategien aufgefangen werden.

Die Qualifikationsansprüche für Logistik für Unternehmen innerhalb einer Branche sind ganz unterschiedlich. Z.T. stehen aber viele der befragten Unternehmen vor praktisch neuen Fragen geeigneter Personalrekrutierung und Berufe. Solche befragten Unternehmen äußerten sich sinngemäß wie folgt: „Wir kommen mit den betrieblich vorhandenen Qualifikationen bislang zurecht, eine **Qualifizierung für das ‚logistische Morgen‘ aber fehlt**“. Sie behelfen sich derzeit mit dem vorhandenen Personal, mit den herkömmlichen Berufen und Methoden der Anpassungsweiterbildung.

Die Branchen haben jeweils eigene logistische Zielperspektiven⁷, die jedoch mit gleichen/ähnlichen Instrumenten (logistischen Philosophien, betriebswirtschaftlichen Methoden, sozialen Qualifikationen, IT, Logistiktechnik) und damit auch Logistik-Qualifikationen verfolgt werden.

4.8. Jede Branche hat ihre idealen Entwicklungspfade in logistische Funktionen

Derzeit überdenken viele der befragten Unternehmen⁸ die künftige Qualifikationsversorgung der mittleren logistischen Fach- und Führungsfunktionen. Die Ordnungspolitik sollte hier (der guten Unterstützungschancen wegen) mit Qualifikationsangeboten Entwicklungspfade markieren.

Beachtet werden sollte, dass wegen der Interdisziplinarität der benötigten Kompetenzen (betriebswirtschaftliche, informationstechnische, TUL-technische, organisatorische, kundenfachliche, kommunikative, ...) grundsätzlich eine Reihe sinnvoller unterschiedlicher Qualifikationspfade in mittlere logistische Fach- und Führungsfunktionen bestehen, die durch geeignete Bildungsangebote systematisch gefördert werden. Gewerblich-technische und kaufmännische Entwicklungspfade in die Logistik sollten möglichst verzahnt werden, fachlich förderliche Seiteneinstiege aus Kundenbranchen sowie aus anderen Berufen in die Logistik durch „Brückenangebote“ gefördert werden, u.a. auch für Hochschulabsolventen.

4.9. Unterstützende Strategien beruflicher Weiterbildungsangebote sind gefragt.

Da Logistik als beruflicher Kompetenzbereich potentiell auf allen Mitarbeitererebenen, in allen Branchen Bedeutung hat, ist insoweit für berufliche Bildung, im Besonderen für die Ordnungspolitik die Frage zu beantworten, wie für diese unterschiedlichen Zielgruppen nachgefragte, die berufliche Entwicklung unterstützende Angebote anzulegen sind.

Neben der Gestaltung attraktiver Entwicklungspfade zur Gewinnung leistungsfähigen Nachwuchses für logistische Führungsfunktionen sind dementsprechende Weiterbildungspfade für Beschäftigte in der und in die Logistik nachgefragt. Ein Angebot an standardisierten Fortbildungsqualifikationen würde von den meisten befragten Unternehmen, aber im Besonderen von Logistikdienstleistern, Industrie- und (größeren) Handelsunternehmen begrüßt.

4.10. Die mittleren Fach- und Führungsfunktionen in der Logistik beschreiben vier Kompetenzfelder, die jeweils eigener Bildungsstrategien bedürfen

Kompetenzfeld I: **aktives Systemverständnis** für (wertschöpfende) Logistik und den logistischen Beitrag **der eigenen Funktion**.

⁷ So verfolgt die Industrie eine möglichst kontinuierliche Produktion für differenzierte/individuelle Bedürfnisse mit möglichst wenig Lagern, die Logistikdienstleister dagegen die Übernahme möglichst der gesamten Logistikkette des Kunden vom Einkauf über Lager bis zum Absatz/zur Entsorgung und der Handel wiederum verfolgt die Entwicklung einer Logistikkette, die Verbraucherverhalten wahrnimmt und darauf die Absatzkette steuert, gleichfalls mit möglichst wenig Lagern.

⁸ Beispielsweise werden in einigen befragten Handelsunternehmen die dort bislang üblichen gewerblichen Entwicklungspfade in die (Lager)Logistik überdacht, dahingehend, die dortigen mittleren logistischen Fach- und Führungsfunktionen stärker mit betriebswirtschaftlicher und IT-Kompetenz zu versorgen. Dies führt neben dem Erhalt der gewerblich-technischen Entwicklungspfade auch zu Überlegungen/Konzepten für kaufmännische Entwicklungspfade in die Distributionslogistik (z.B. Handelsfachwirt).

Zielgruppe sind grundsätzlich neben den mittleren logistischen Fach- und Führungskräften alle in der logistischen Kette Beteiligte, also in entwickelten logistischen Ketten u.a. auch die operativ Tätigen wie Berufskraftfahrer, Lagerarbeiter, ...

Hier handelt es sich um Kompetenz, die eigene Verantwortung in der Logistikkette unter logistischen Gesichtspunkten beurteilen zu können und danach handeln zu können. Dies ist keine rein logistisch-fachliche Kompetenz. Der/die Beschäftigte sollte idealerweise in der Lage sein, Barrieren für den Güter-/Informationsfluss, die im übernommenen Auftrag liegen, in der eigenen Kompetenz, in der Gestaltung der Schnittstellen zum internen/externen Kunden zu erkennen und an das betriebliche Innovationsmanagement zu vermitteln.⁹ Diese Kompetenz löst sich auf in

- Fähigkeiten zur fachlichen Kommunikation mit dem internen/externen Kunden, um die Schnittstellenbarrieren bearbeiten zu können;
- Fähigkeiten, soziale Konflikte an den Kundenschnittstellen, die Barrieren bedeuten, funktionsangemessen behandeln zu können;
- Fähigkeiten, sein Fachwissen und seine Erfahrungen in logistische Verbesserungsprozesse einzubringen;
- Wissen um die Verortung und die Qualität der eigenen logistischen Verantwortung in der Logistikkette;
- Fähigkeiten zum sachgerechten Umgang mit Technischer Logistik/Logistiktechnik;
- bei Führungskräften die Fähigkeit, die Mitarbeiter im Bereich für ihre Aufgaben zu beraten/zu qualifizieren.

Good-practice-Ansätze dafür gibt es in mehreren untersuchten Unternehmen.

Kompetenzfeld II: **Logistische Fachfunktionen „aus einer Hand“ in nichtlogistischen Branchen:**

Zielgruppe sind Verantwortliche für die operative Logistik z.B. in Krankenhäusern, im Facilitymanagement, in Handwerk(skooperationen), im Bau.

Solche Unternehmen entwickeln zunehmend das Bewusstsein dafür, durch Logistik Kosten zu sparen. Hier handelt es sich um zwei Zielgruppen:

Die für die Logistikplanung Verantwortlichen: Z.B. Wirtschaftsleiter eines Krankenhauses, Bauleiter, Geschäftsführer mittelständischer Bauunternehmen, KEP-Unternehmen, sowie diejenigen, die die operative Logistik aus einer Hand betreiben: z.B. für die operative Logistik verantwortliche Krankenschwester, der Küchenleiter...

Kompetenzprofil für die operativ Tätigen:

- Beherrschung der operativen Logistik, einschließlich Disponieren;
- Verständnis für durchgängige zwischenbetriebliche Materialflüsse;
- schließt Kompetenzfeld I ein.

Für die für Logistikplanung Verantwortlichen:

- Fähigkeit zur Planung und strategischen Steuerung der innerbetrieblichen Logistikkette;
- einschließlich Kompetenzfeld I.

Kompetenzfeld III: **Fach- oder Führungsfunktionen in selbstständigen oder innerbetrieblichen Logistikdienstleistungen**

Zielgruppe sind Fach- und Führungskräfte auf der mittleren Ebene, z.B. Führungskräfte in der Distributionslogistik, Kontraktlogistik, Projektleiter, mittlere Führungskräfte bei selbstständigen Logistikdienstleistern.

Kompetenzprofil:

- komplexes Verständnis für kundenorientierte Logistikdienstleistungen;
- Fähigkeit zum geschäftsfördernden Umgang mit dem Kunden;

⁹ D.h., zugleich auch, seinen Sachverstand und seine Erfahrungen in seiner übernommenen Funktion für die Gestalter der Logistikkette/des Logistiknetzes verfügbar machen.

- Fähigkeit, logistische Kundenlösungen mit dem Blick des Kunden und in Zusammenarbeit mit dem Kunden zu planen und umzusetzen;
- Fähigkeit, Konflikte an den logistischen Schnittstellen der Funktion zu lösen und logistisch tätige Gruppen bzw. Mitarbeiter zu führen;
- Beherrschung der Funktionen des Geschäftsprozesses von Logistikdienstleistern (Vertrieb, Projektmanagement, Controlling, operative Logistik, Lagermanagement);
- inkludiert Kompetenzfeld I.

Kompetenzfeld IV: **Gestaltung und Organisation des Geschäftsprozesses von Logistikdienstleistungen als Geschäftsführungsfunktion** – Leitung/Führung eines Logistikunternehmens; Leitung/Führung der internen Logistik -:

Zielgruppe: Geschäftsführende Mitarbeiter von Logistikdienstleistern (KMU), von Transport- oder Speditionsdienstleistern (z.B. Verkehrsfachwirte) bis hin zu Geschäftsführern von zentralen Logistikentwicklungen, von Niederlassungen von Logistikdienstleistern sowie Leiter für die innerbetriebliche Logistik.

Kompetenzprofil: Kompetenz für die Geschäftsführung eines Logistikdienstleisters/der innerbetrieblichen Logistik.

5. Schlussfolgerungen

5.1. Standardisierung und Transparenz des Weiterbildungsangebotes fördern

Das private Weiterbildungsangebot für Logistik hat für die o.g. Qualifikationsbündel und –bedarfe insgesamt kein hinreichend zugeschnittenes und transparentes Angebot.

Die geregelten Fortbildungsangebote sind entweder veraltet: Meister für Lagerwirtschaft, oder sie sind auf Qualifikationsbündel zugeschnitten, die lediglich Teile der Qualifikationsbedarfe abdecken: Fachkaufmann/frau für Einkauf und Logistik, Verkehrsfachwirt.

Der unregelmäßige Weiterbildungsmarkt bemüht sich um Standardisierung. Hier ist in erster Linie das Standardisierungsangebot der European Logistics Association (ELA) zu nennen. Das ELA-Angebot hat ähnliche Zielgruppendifferenzierungen und käme deshalb mit Blick auf Internationalisierung des Berufsbildungsangebotes für eine konzertierte Zertifizierungspolitik in Frage.

Es liegen Empfehlungen über logistische Basiscurricula für kaufmännische Mitarbeiter(innen) und mittlere Führungskräfte in der Logistik aus einer vom Bundesverkehrsministerium geförderten Untersuchung vor, die einige Bildungsanbieter umsetzen.

5.2. Das Handlungssystem der Weiterbildung an „Stellschrauben“ unterstützen

Mit Bezug auf das in den Untersuchungen deutlich erkennbare Interesse der Unternehmen an einer Unterstützung der Professionalisierung der Logistik muss zur Sicherung der Wirksamkeit staatlicher Unterstützung das **Handlungssystem**¹⁰ der Weiterbildung als Ganzes entwickelt/gefördert werden. Folgenden Innovationslinien bilden hierfür ein Netz aufeinander bezogener ordnungspolitischer Aktivitäten:

5.2.1. Nachfrageorientierte Systemphilosophie

Die „Systemphilosophie“ des Weiterbildungsangebotes braucht eine weitere deutliche Hinwendung auf nachfrageorientierte Qualifikationskonzepte, d.h. einerseits Modularisierung, Flexibilität durch Zusatzqualifikationen und weitgehende Anrechnung. Die Fortbildungsregelungen, respektive Prüfungskonzepte geregelter Fortbildungsangebote sollten das handlungsorientierte, projektförmige Lernen am Arbeitsplatz befördern, damit der Nutzen des Ler-

¹⁰ Das Handlungssystem der Weiterbildung wird durch die am Weiterbildungsprozess Beteiligten und ihre Vernetzungen gebildet. Wichtige ordnungs- und förderpolitische „Stellschrauben“ im System sind neben staatlicher Regelungspolitik und der Regelungsphilosophie, die Staatliche Förderung der Implementierung von Innovationen/neuen Konzepten in die Berufsbildungspraxis, der Qualifizierung des Personals beruflicher Bildung, die Ordnungspolitik als Informationspolitik für Unternehmen und Bildungsnachfrager zur Förderung von Transparenz.

nens im Rahmen geregelter Angebote für die Probleme in der Arbeit und der Erwerb beruflicher Kernqualifikationen zur Unterstützung beruflicher Entwicklung zugleich (für Unternehmen und Bildungsnachfrager) deutlicher erkennbar wird.

Berufliche Entwicklungspfade für die Logistikdienstleistungen als Branche mit Zukunftspotenzial sollten zur Unterstützung der Branchenprofessionalisierung mit geregelten Angeboten durchgängig gestaltet werden.

5.2.2. Logistics Basics: Implementierung fördern

Förderung der breiten Einführung eines „Logistics -Basic“ für Berufsaus- und –weiterbildung für in der Logistikkette Beschäftigte (siehe oben Kompetenzfeld I) vor allem in den Branchen, in denen die Gestaltung durchgängiger logistischer Ketten/Netze auf der Tagesordnung ist. Es handelt sich um arbeitsplatzspezielle Weiterbildung, die innerbetrieblich anzulegen ist. Ordnungspolitisch sollten hierfür Modellentwicklungen mit Blick auf breiten Transfer unterstützt werden sowie auch zur Nutzung für die Berufsausbildung, dort als betriebliche Wahl-Zusatzqualifikation für Auszubildende.

5.2.3. Geregelte Zusatzqualifikationen für Logistiker in nichtlogistischen Branchen

Entwicklung eines logistischen Zusatzqualifikationsangebots

- für Fachkräfte, die in ihrem Unternehmen operative Logistik verantwortlich aus einer Hand leisten „**Operatives Logistikmanagement**“
- für Verantwortliche für die Unternehmenslogistik wie Wirtschaftsleiter..., aber auch für selbstständige Controlling- oder Logistikberater: „**Strategische Logistikplanung**“

5.2.4. Förderung der Angebotstransparenz und –qualität logistischer Fortbildung

Die Organisation handlungsorientierter BBiG-geregelter Fortbildung: duale Fortbildung, betriebliche Lernprojekte; betriebliche Lernbegleitung müssen dringend Aufmerksamkeit erhalten, bes. um die Nachfrage und vor allem das Interesse der Unternehmen an externen Bildungsangeboten anzuregen, im Besonderen auch, um erkennen zu lassen, dass das Berufsbildungssystem hier nicht hinter Berufsakademieangeboten oder dualen Hochschulstudienangeboten zurücksteht.

Die logistische **Qualifizierung des Lehrpersonals in der beruflichen Bildung** ist zur Umsetzung moderner Bildungskonzepte (u.a. logistics basics) erforderlich. Lehrkräfte, besonders die betrieblichen Ausbilder müssen auf das Anforderungsspektrum der Aus- und Fortbildungsberufe vorbereitet werden. Sie sollten zudem als potenzielle Vorreiter für betriebliche Lernbegleitung der Weiterzubildenden entsprechende Angebote erhalten.

Eine nachhaltig angelegte **Informationskampagne/-strategie** ist erforderlich, um das logistische Berufsbildungsangebot für Unternehmen und Bildungsnachfrager transparent zu machen.

5.3. Neue Fortbildungsberufe - Bedarf

5.3.1. Fachwirt für Logistikdienstleistungen

Auf der Meister-/Fachwirte-Ebene fehlt ein logistisches Qualifikationsprofil, das auf die Gestaltungsbedürfnisse des Supply Chain Management zugeschnitten ist: Siehe o.g. Kompetenzprofil III. Hier bieten sich entweder die Neuentwicklung eines Qualifikationsangebotes „**Fachwirt für Logistikdienstleistungen**“ (Arbeitstitel) **oder** als Neuprofilierung des (erst 2002 neugeregelten) **Fachkaufmann Einkauf und Logistik** (Profiltrennung erforderlich).

Zielgruppe dieses Berufsangebots sind mittleres Fach- und Führungspersonal bzw. Aufsteiger dahin in Logistikdienstleistungen. Die Fortbildung dient dazu, für die mittleren Funktionen im Geschäftsprozess von selbstständigen sowie innerbetrieblichen Logistikdienstleistern zu qualifizieren: Niederlassungsleiter, Projektmanager, Vertriebspersonal/(Regional)Leiter Vertrieb, ggf. für Lagerleitung und (bei größeren Logistikdienstleistern) für IT-Logistik/deren Lei-

tung, aber auch selbstständigen Consultern die Möglichkeit einer spezialisierten Hinwendung in die Logistikberatung u.ä. zu bieten.

5.3.2. Betriebswirt für Logistikdienstleistungen

Der Entwicklungspfad in logistische Führungsaufgaben/die Zukunftsbranche Logistik braucht seine/ihre klar erkennbare Spitzenqualifikation im Berufsbildungssystem (analog Betriebswirt HWK; Informatiker und Wirtschaftsinformatiker der IT-Branche, welches dem Kompetenzprofil IV (siehe oben) entspricht und welcher die „Zukunftsbranche“ Logistik angemessen unterstützt.

Bislang steht hierfür das Angebot Gepr. Betriebswirt. In dessen Profil fehlt zumindest die Kompetenz „strategische Logistikplanung“. Hierfür wäre eine Zusatzqualifizierung erforderlich. Die Aussichten der Bewerbung eines solchen Qualifizierungspfades sind ungewiss. Denkbar wäre hier die Neuentwicklung eines Qualifikationsangebotes „Betriebswirt für Logistikdienstleistungen“ (Arbeitstitel) als Angebot oberhalb der Fachwirte-/Meisterebene. Zielgruppe sind Geschäftsführer von mittelständischen Logistikunternehmen, -niederlassungen sowohl für Transport-/Verkehrs- und Speditionsdienstleister wie auch für Logistidienstleister, soweit sie ihre Führungsfunktionen traditionell mit Qualifikation aus dem Berufsbildungssystem versorgen.

Inhaber von z.T. älteren Fortbildungsabschlüssen auf der Meisterebene: Verkehrsfachwirtinnen (inzwischen gibt es ca. 6.500 Absolventen) , Meisterinnen für Lagerwirtschaft (hier gibt es ca. 2.500 Absolventen), Fachkaufleute Materialwirtschaft und Vorratswirtschaft (hier gibt es gleichfalls mehrere tausend Absolventen) – die umfangreichere logistische Qualifikationsangebote auf der gleichen Ebene nicht ohne weiteres wahrnehmen - hätten damit ein attraktives logistisch profiliertes Qualifikationsangebot mit Aufstiegs-/Entwicklungspotential. Junge Hochschulabsolventen mit einschlägigen Studienabschlüssen wie auch einschlägig qualifizierte Absolventen der Berufsakademie hätten mit dem Angebot einen stringenten berufs begleitenden Qualifizierungspfad in logistische Führungsfunktionen. Das Angebot wäre auch für Industrie (Industriefachwirte/Meister für Lagerwirtschaft und Handel (Handelsfachwirte vornehmlich im Großhandel) relevant.

5.3.3. Meister für Lagerlogistik

Die Neuordnung des Meisters für Lagerwirtschaft (mögl. Arbeitsbegriff: Meister für Lagerlogistik); die Neuordnung des Meisters für Lagerwirtschaft wird neben den Herausforderungen der Logistikdienstleistungen des Profilabgleichs wegen zur neu geordneten Fachkraft für Lagerlogistik aber auch wegen weitreichenden Herausforderungen der Technischen Logistik, auch IT-Logistik erforderlich. Die Profilierung des Berufes für die logistischen Koordinierungs- Kommunikationsaufgaben an den Funktionsschnittstellen des Meisters sowie für die Qualitätssicherung wäre erforderlich.

5.4. System anrechnungsfähiger logistischer Zusatzqualifikationen für logistisch Beschäftigte in mittleren Fach- und Führungsfunktionen

Um das Wachstum und die Professionalisierung der Logistikdienstleistungen angemessen zu unterstützen, bedarf es qualifizierter aber zugleich relativ schneller und dennoch anerkannter Zugänge in zukunftssträchtige logistische Funktionen. Kurzfristigere Qualifikationsangebote kommen der betrieblichen Personalpolitik entgegen.

5.4.1. ZQu für Operatives Logistikmanagement: Es handelt sich um ein Profil, das Kompetenzen für die Organisation und Verbesserung des operativen logistischen Geschäftsprozesses umfasst; es entspricht – wie bereits weiter oben dargestellt - dem Qualifikationsbedarf der logistisch operativ „aus einer Hand“-Tätigen in den nichtlogistischen Branchen; dieses Profil kann/sollte darüber hinaus z.B. der Fachkraft für Lagerlogistik dienen, um sich für das Lagermanagement fortzubilden oder auch Fachkräften, die nicht über das Profil Kaufmann/der Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistungen verfügen und sich für Disponentenfunktionen/Gruppenleitungen bei Logistikdienstleistungen empfehlen/qualifizieren wollen; es

liefert im Kern zugleich das Curriculum für eine entsprechende logistische Organisationsfunktion wie sie Handelsfachwirtinnen als mittlere Führungskräfte im Einzel- und Großhandel wahrnehmen müssen; kann ebenso dienen als Zusatzqualifikation für Industriekaufleute, die sich in entsprechende logistische Fach- und Führungsfunktionen entwickeln wollen.

5.4.2. ZQu: „Strategische Logistik-Planung“: soll ein Zusatzqualifikationsangebot sein für alle in mittleren logistischen Fach- und Führungsfunktionen Tätigen, die sich mit Blick auf produkt- und marktstrategische, konzeptionelle, planerische logistische Tätigkeiten weiterqualifizieren wollen; d.h., vor allem für diejenigen, die im Vertrieb, im Projektmanagement oder in der Geschäftsführung von Logistikdienstleistungen tätig sind/sein wollen; ist eine Kernqualifikation im Qualifikationsprofil Betriebswirt für Logistikdienstleistungen; soll auch Hochschulabsolventen den Einstieg in Geschäftsführungsfunktionen der Logistik erleichtern.

5.4.3. ZQu: Logistiktechnologe/Technische Logistik: hier gibt es Nachfrage bei Logistikdienstleistern, insgesamt aber noch Klärungsbedarf: Die immer umfangreicher werdende technische Seite der Logistik (Integration von IT, Automatisierung, TUL-Technik in Logistikkonzepten) bedarf eines angemessenen Qualifikationsangebots, z.B. u.a. mit Blick auf Führungs- und Fachkräfte für Logistiksysteme in Lagern, aber auch mit Blick auf die Entwickler, Hersteller und Vertriebskräfte technischer Logistik für kaufmännische und gewerblich-technische Berufe.

5.4.4. Herstellung eines anrechnungsfähigen Zusammenhanges der Zusatzqualifikationen, Berufe und europäischen Standardisierungsansätze (ELA) als transparentes Weiterbildungs(system)-angebot für Logistik - Internationalisierung und Durchlässigkeit logistischer Qualifikationen durch Anrechnung

Um die Europäisierung logistischer Qualifikationen voranzutreiben, wird empfohlen, die wechselseitige Anrechnung von ELA-Zertifikaten und Abschlüssen des deutschen Berufsbildungssystems ordnungspolitisch zu fördern.

Ebenso sollte die Anrechnung von im Berufsbildungssystem erworbenen logistischen Qualifikationen auf einschlägige Hochschulstudiengänge ordnungspolitisch gleichfalls im Rahmen von Modellentwicklungen gefördert werden, u.a., um den Qualifikationsbeitrag des Berufsbildungssystems auch in diesem Bezug zu verdeutlichen.

6. Forschungsbedarf

6.1. Die Technische Logistik sollte auf Qualifikationsbedarf für gewerblich technische Berufe untersucht werden.

6.2. Neue Ordnungsprofile müssen ihrer arbeitsplatznahen Prüfungs- und Qualifizierungsstruktur wissenschaftlich evaluiert werden.

6.3. Der Einsatz von Planspielen zur Entwicklung planerischer Kompetenzen für Logistik sollte seiner möglichen Bedeutung wegen, wissenschaftlich erprobt werden.

7. Bisherige Auswirkungen

Die Ergebnisse wurden auf einem branchenübergreifenden Workshop dem Weisungsgeber, den Sozialpartnern sowie der Öffentlichkeit vorgestellt und mit den Experten diskutiert.

Auf dem Jahrestreffen der Sozialpartner zur beruflichen Weiterbildung 2005 im BMBF wurden die Forschungsarbeiten des BIBB bzw. die daraus gewonnenen Empfehlungen zum Neuordnungsbedarf im geregelten Bereich beruflicher Weiterbildung für Logistik erörtert.

Es wurde festgestellt, dass das BIBB auf der Grundlage seiner jüngsten einschlägigen Forschungsarbeiten hierzu einen konkreten Vorschlag für ein systematisch geregeltes Weiterbildungsangebot bzgl. Neuordnung und Renovierung logistisch einschlägiger Fortbildungsre-

gelungen entwickeln soll, um diesen dann nach Abstimmung in Ordnungsvorhaben zu überführen. Das BIBB arbeitet derzeit daran.

Die Schlussfolgerungen akzentuieren das geltende mittelfristige Forschungsprogramm des BIBB. (vgl. Vorlage HA 2001-12, S. 5-11).

8. Veröffentlichungen

- Die Ergebnisse wurden als Handout auf dem unter 7. genannten Workshop veröffentlicht, ebenso auf der BIBB-Internet-Homepage.
- Untersuchungsbericht des BIBB, Bonn 2005
- Beiträge zum Berufsbildungsbericht 2004, 2005, 2006
- Frunzke; Peppinghaus: Logistik in der beruflichen Bildung – Bedarfe, Konzepte, offene Fragen. In Tagungsband 1 Hochschultage Berufliche Bildung 2004
- Blötz: Bericht in der BWP 3/2004
- BIBB-News

Vorträge

- Peppinghaus: Aktivitäten zur Neuordnung der Aus- und Weiterbildung im Bereich von Spedition und Logistik. 16. Internationale Verkehrstage Frankfurt/Oder 2003
- Vorträge auf dem Expertenworkshop des BIBB 2004
- Blötz: Empfehlungen für ein systematisches Weiterbildungsangebot für Logistik 2005
- Peppinghaus: Neuordnungsbedarf in der Logistikweiterbildung. Workshop Logistik Region Ruhrgebiet 2004
- Peppinghaus: Zum Weiterbildungsangebot für Logistik in Deutschland 2005
- Peppinghaus: Qualifikation Standards for Business related services. Brüssel 2004
- Bockelmann: Mittlere Fach- und Führungsfunktionen in der Logistik und Kompetenzbedarf - Befunde aus qualitativen Falluntersuchungen in verschiedenen Branchen
- Schade/Bott: Qualifikationsanforderungen der Betriebe im Bereich Logistik: Eine Betriebsbefragung
- Vorträge von Ulrich Blötz u.a. auf dem Kölner Logistikkongress 2004, den Hochschultagen zur Beruflichen Bildung 2004 In: Tagungsmaterialien, vor den Berufsbildungsausschüssen des Einzel- sowie Gross- und Außenhandels, dem Fachbeirat zur Neuordnung des Handelsfachwirts.

Kurzfassung

Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat untersucht, wie das Weiterbildungsangebot für Logistik als Wirtschafts- und Arbeitsmarktfaktor transparent und zielgruppengerecht gestaltet werden kann und inwieweit ein systematischer Ausbau des Angebotes an Fortbildungsberufen die weitere Entwicklung der Logistikdienstleistungen unterstützt. Als Ergebnis dieser Arbeit hat das BIBB Empfehlungen für die Angebotsgestaltung erarbeitet und mit Branchenexperten diskutiert. U.a. wurde ein Vorschlag für ein Systemkonzept geregelter beruflicher Weiterbildung entwickelt. Es besteht insgesamt eine strukturelle Bedarfslücke an logistischen Fortbildungsberufen, insbesondere um die Zukunftsdienstleistung Logistik bildungs-politisch angemessen zu unterstützen.