



# Raus aus dem Fachkräftemangel in der Logistik

## Maßnahmen für eine erfolgreiche Rekrutierung und Bindung von Logistikfachkräften im Kontext von Industrie 4.0

// Unternehmenskultur // Unternehmens- und Branchenimage // Personalentwicklung // Rekrutierungsprozess // Anreizstrukturen



**Tanja Wallmeier**  
Geschäftsführerin bei der LOPREX GmbH in Stuttgart und Prokuristin und Personalleiterin der PROTEMA Unternehmensberatung GmbH



**Marina Gerlich**  
Beraterin im Bereich Change- und Personalmanagement bei der LOPREX GmbH



**Marion Heinz**  
Beraterin im Bereich Change- und Personalmanagement bei der LOPREX GmbH

Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen wie der Digitalisierung, Globalisierung und der zunehmenden Individualisierung der Kundenanforderungen steht der Logistiksektor vor neuen Problemstellungen. Die steigende Anzahl an Pensionierungen der alternden Bevölkerung sowie das Image der Logistikbranche führen zu großen Herausforderungen bei der Suche nach qualifizierten Logistikfachkräften<sup>1</sup>. Problematisch ist vor allen Dingen, dass die Tätigkeiten im Logistiksektor kein hohes Ansehen genießen. Vielmehr werden ihre Aufgaben mit wenig attraktiven Arbeitsbedingungen bzw. Karrierewegen, niedrigen Löhnen sowie physisch belastenden Aufgaben in Verbindung gebracht. Herausforderung für Unternehmen in der Logistik ist somit, Lösungsansätze für die Mitarbeiterrekrutierung und -bindung zu generieren [1].

### Maßnahmen zu fünf Fokusthemen

Um die genannten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und Bindung von Logistikfachkräften zu meistern, werden nachfolgend Maßnahmen zu den fünf Fokusthemen Unternehmenskultur, Unternehmens- und Branchenimage, Rekrutierungsprozess, Personalentwicklung sowie Anreizstrukturen erläutert. (siehe Abb. 1) Diese fünf Themen ergeben kein vollständiges Bild, sollen jedoch eine Reihe an möglichen Maßnahmen und Ansatzpunkten für eine verbesserte Rekrutierung und Bindung von Logistikfachkräften aufzeigen.

### Fokusthema 1: Unternehmenskultur

Das Thema „Unternehmenskultur“ bildet die Grundlage für alle anderen Fokusthemen und wirkt als verbindendes Element. Ziel eines Unternehmens sollte sein, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der – unabhängig vom Arbeits- und Vergütungsniveau – der Mitarbeiter Wertschätzung erfährt, eine kollegiale und vertrauensvolle Arbeitsgemeinschaft herrscht, Offenheit gegenüber Veränderungen und Herausforderungen gelebt und die individuelle Entwicklung ge-

zielt gefördert wird. (siehe Abb. 2) Auf diese Weise steigt die Wahrscheinlichkeit als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und Logistikfachkräfte länger zu halten. Doch wie genau kann eine attraktive Unternehmenskultur geschaffen werden?

Ein essenzieller Punkt ist die Realisierung von Diversity-Maßnahmen, die die Anerkennung von Vielfalt fördern. Wichtig ist hierbei eine eindeutige Botschaft, die die Existenz von gleichwertigen Chancen, unbeeinträchtigt von Bildungsgrad, Kultur, Geschlecht oder sexueller Orientierung, hervorhebt. Nicht zu unterschätzen ist dabei auch die Rolle der Führungskräfte, die als Vorbilder wirken sollen. Zur Förderung einer wertschätzenden Unternehmenskultur sollten diese regelmäßig die innerhalb des Unternehmens herrschenden Umgangsformen prüfen sowie konstruktives Feedback geben.

Eine weitere Maßnahme zur Stärkung der Bedeutung und Wichtigkeit der Logistikfachkräfte für das Unternehmen sowie zur Förderung des Austauschs der Mitarbeiter untereinander ist die Ausrichtung von unternehmensübergreifenden Veranstaltungen. Hierbei sind Führungskräfte

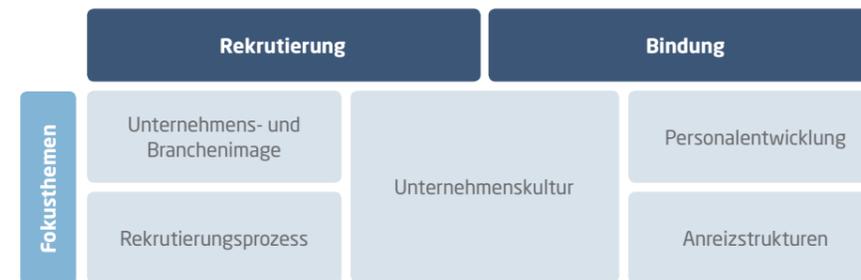


ABB. 1 (LINKS): ÜBERSICHT DER FÜNF FOKUSTHEMEN



ABB. 2 (UNTEN): GESTALTUNG EINER ATTRAKTIVEN UNTERNEHMENSKULTUR

sowie das Management unbedingt mit einzubeziehen, um zu verdeutlichen, dass sie sich bewusst Zeit für einen Dialog mit den Mitarbeitern nehmen. Im Rahmen dieser Veranstaltungen kann den Mitarbeitern an den Unternehmensstandorten, beispielsweise in einem „Get-Together“, Raum gegeben werden, sich auszutauschen sowie die eigenen Tätigkeiten vorzustellen. Weitere Veranstaltungen, die für den Austausch genutzt werden können, sind regelmäßige Team- und Abteilungsmeetings sowie Betriebsversammlungen.

Darüber hinaus bietet auch ein Video von den Führungskräften mit einer persönlichen Botschaft auf Betriebsversammlungen, eine Möglichkeit, die Arbeit des Teams zu honorieren – denn oftmals können solche kleinen Gesten schon viel bewegen. Insbesondere um auch Berufskraftfahrer zu erreichen, ist das Verteilen von Informationen über Kanäle wie Intranet oder E-Mail zu empfehlen.

### Fokusthema 2: Unternehmens- und Branchenimage

Die Art und Weise wie das Unternehmen von potenziellen Bewerbern wahrgenommen wird, ist ausschlaggebend, ob

sich qualifizierte Logistikfachkräfte bewerben. Deshalb sollten Unternehmen im Rahmen ihres Employer Brandings die vielfältigen Aufgaben in der Logistikbranche sowie Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens herausstellen. Zu fokussierende Merkmale können dabei zum Beispiel bei Berufskraftfahrern der Kontakt mit anderen Ländern beim Import und Export, generelle Reisetätigkeiten sowie die damit einhergehenden täglichen neuen Herausforderungen sein. Vorzustellen sind zudem neue Aufgabenprofile und Berufsfelder, die durch die Automatisierung und Digitalisierung entstehen, wie beispielsweise für Lagerlogistikfachkräfte das Programmieren und Instandhalten von Robotern.

Nach außen dargestellt werden kann das Unternehmen zum Beispiel in einem Imagefilm, in dem zur Förderung der Authentizität beispielsweise auch Outtakes integriert werden können. Zur Veröffentlichung eines solchen Imagefilms ist es wichtig, zielgruppenspezifische Kanäle wie Facebook-Seiten, Instagram und TikTok (vor allem für die jüngere Generation) oder Online-Karriereplattformen zu nutzen. Hier können zusätzlich Mitarbeitergeschichten veröffentlicht werden, die Informationen und Emotionen vermitteln

und dem Unternehmen ein Gesicht geben [2]. Durch all diese Maßnahmen entsteht für die Logistikfachkräfte und das jeweilige Unternehmen eine digitale Bühne.

### Fokusthema 3: Rekrutierungsprozess

Zukünftig wird in der Logistikbranche auch die Art des Rekrutierungsprozesses immer wichtiger werden, insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Pensionierungen. (siehe Abb. 3 für mögliche Maßnahmen)

Um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen, sind zielgruppenspezifische Rekrutierungsformen zu nutzen. Insbesondere die jüngeren Generationen sind sehr videoaffin und somit über digitale Plattformen wie zum Beispiel YouTube, Instagram oder Facebook zu erreichen. Hierfür kann ein Unternehmen beispielsweise ein Kurz-Video zu den vielfältigen Berufsbildern im Logistikkumfeld erstellen, in dem die herausfordernden Tätigkeiten des Jobs sowie die Wichtigkeit der Teamarbeit aufgezeigt werden.

Weiterhin empfiehlt sich die Erstellung einer Unternehmensseite in Facebook mit persönlichen Videos und Interviews [3]. Ein weiterer Ansatzpunkt für den aktuell eher männerdominierenden Logistiksektor sollte die vermehrte Ansprache und Gewinnung von Frauen sein. Auf diese Weise wird nicht nur der Zielgruppenpool

<sup>1</sup> Unter qualifizierten Logistikfachkräften werden im nachfolgenden Artikel qualifizierte gewerbliche Fachkräfte, wie z. B. Fachkräfte für Lagerlogistik oder Verteilerfahrzeuge sowie Berufskraftfahrer verstanden.



ABB. 3: MASSNAHMEN FÜR EINEN ERFOLGREICHEN REKRUTIERUNGSPROZESS

Digitale Rekrutierungskanäle	Mitarbeiterempfehlungsprogramm
YouTube, Instagram, Facebook, Xing, Homepage	Bonuszahl nach erfolgreicher Mitarbeiterempfehlung
Maßnahmen zur Förderung von Frauen	Internationale Rekrutierungskampagnen
Mentoringprogramme, individuelle Entwicklungs- und Förderprogramme, flexible Arbeitszeitmodelle	Rekrutierung in Ländern mit hoher Jugendarbeitslosigkeit z. B. Spanien, Griechenland

→ erweitert, sondern auch Kreativität und Innovationsfähigkeit durch eine größere Anzahl an unterschiedlichen Sichtweisen gefördert. Mögliche Maßnahmen zur Förderung der Frauen sind das Aufsetzen von Mentoringprogrammen, das Angebot von expliziten Entwicklungs- und Förderprogrammen, die Möglichkeit zum Einstieg nach der Elternzeit sowie flexible Arbeitszeitmodelle. Ferner sollte die Rekrutierung über die nationalen Grenzen hinweg ausgeweitet werden. Beispielsweise herrscht in Ländern wie Spanien oder Griechenland eine enorme Jugendarbeitslosigkeit [4]. Vor diesem Hintergrund bieten sich besonders in diesen Ländern Rekrutierungskampagnen an.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist es, das private Umfeld der bestehenden Arbeitnehmer für Neueinstellungen zu nutzen. Realisiert werden kann dies durch die Einführung eines Empfehlungsprogramms, bei dem der Mitarbeiter im Falle einer erfolgreichen Vermittlung einen Bonus erhält [5].

**Fokusthema 4: Personalentwicklung**

Über alle Generationen hinweg tragen Entwicklungsmöglichkeiten zur Entscheidung bei, ob ein Mitarbeiter im Unternehmen bleibt oder nicht. (Siehe Abb. 4 für Inhalte und Formate zur Aus- und Weiterbildung von Logistikfachkräften). Infolgedessen sollten Unternehmen eine Umgebung mit Entwicklungsperspektiven schaffen, in der sich die Logistikfachkräfte individuell entfalten können.

Ein Teil davon ist die Gestaltung attraktiver Ausbildungsstrukturen, die auf die Industrie 4.0 und die sich (in Zukunft) ver-

ändernden Berufsbilder ausgerichtet sind. Zu empfehlende Themenschwerpunkte in den Aus- und Weiterbildungsaktivitäten sind das Verständnis für Automatisierung und ein Überblick zu vernetzten Prozessen sowie deren Wirkung. In der Praxis operationalisierbar ist dies, indem von Anfang an praktische Lernerfahrungen eingebunden werden, beispielsweise durch die Nutzung von Business Games und Simulationen. Auf diese Weise lernen die Auszubildenden vom ersten Tag an eigenständig Entscheidungen zu treffen und können deren Auswirkungen beobachten. Solche Formate können bereits zur Begeisterung von Schülern für die Logistikbranche und auch im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen genutzt werden. Für Berufsfachkraftfahrer sind E-Learning-Plattformen, die aus verschiedenen Weiterbildungsmodulen bestehen sinnvoll, da ein orts- und zeitunabhängiges Lernen möglich ist. Die Module können in unterschiedlichen Sprachen angeboten und mit spielerischen Elementen, wie beispielsweise Motion Clips, animierten Erklär-Sequenzen und Wissensquizen, angereichert werden.

Ferner kann bei Mitarbeitern die Strategie der Job Rotation (wechselnde Arbeitstätigkeiten) eingeführt werden. Auf diese Weise können die Logistikfachkräfte motiviert werden, da sie neue Aufgaben übernehmen dürfen. Bei Mitarbeitern, die bereits länger in einer Position arbeiten, kann zudem darüber nachgedacht werden, Job Enlargement (Erweiterung der bisherigen Tätigkeiten) oder Job Enrichment (Bereicherung der bisherigen Tätigkeiten mit Aufgaben aus einer höheren Hierarchiestufe) einzusetzen. Eine weitere

Möglichkeit zur Aufwertung der Weiterbildung in der Logistikbranche sind Zertifikatslehrgänge in Kooperation mit einem Institut (zum Beispiel IHK) anzubieten. Generell gilt es, geeignete Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen von mehrmals pro Jahr stattfindenden Mitarbeitergesprächen zu definieren und zu vereinbaren [6].

**Fokusthema 5: Anreizstrukturen**

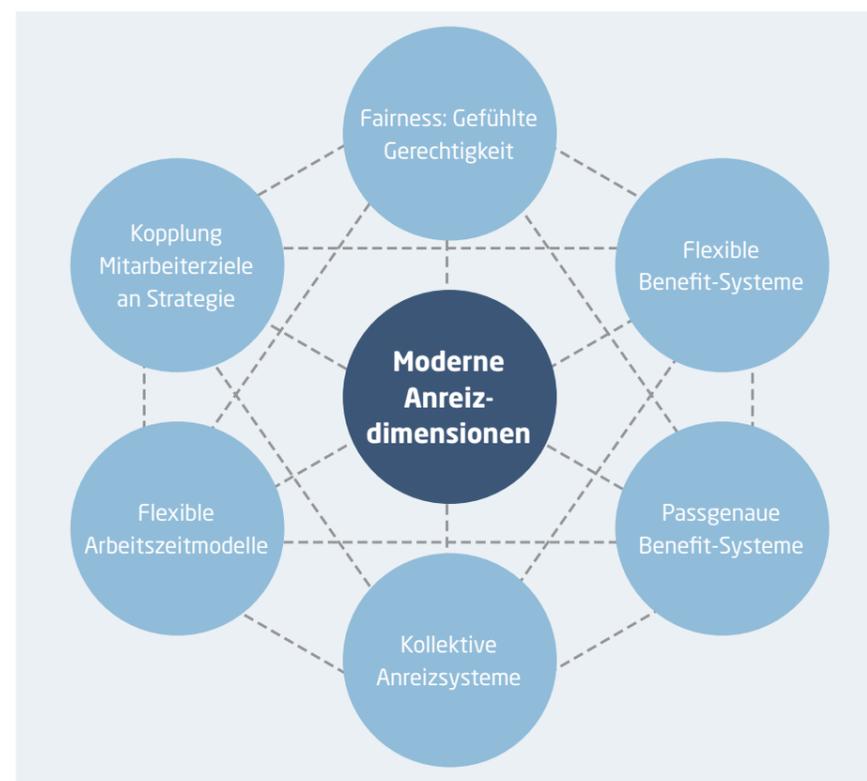
Ein wettbewerbsfähiges und ansprechendes Paket aus Vergütung und sozialen Leistungen ist ein Entscheidungskriterium dafür, wer sich bewirbt und ob sie anschließend beim jeweiligen Unternehmen bleiben. Unternehmen sollten sich insbesondere der Erwartungshaltung ihrer Nachwuchskräfte annähern. Natürlich ist in einem ersten Schritt eine als gerecht empfundene und im Wettbewerbsvergleich attraktive finanzielle Vergütung (kontinuierliche Betrachtung der Vergütung sowie die Durchführung eines Benchmarks) wichtig, jedoch rücken heute die oftmals vernachlässigten weichen Faktoren immer mehr in den Vordergrund. Die Schaffung von ansprechenden Rahmenbedingungen kann für Unternehmen bei gleicher bzw. ähnlicher finanzieller Vergütung ein Alleinstellungsmerkmal darstellen. Beispiele hierfür sind ansprechende und flexible Benefit-Pakete, attraktive Arbeitsbedingungen (d.h. die Schaffung von seniorenfreundlichen Arbeitsplätzen sowie die Unterstützung und Erleichterung der Arbeit durch Gestaltung von ergonomischen Arbeitsplätzen, z.B. durch Hebehilfen), ein an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasstes Schichtsystem, die Einführung von Saison-

Personalentwicklung Ausbildung & Weiterbildung			
	Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Persönlichkeits- & Sozialkompetenz
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Kompetenzen</li> <li>Automatisierung</li> <li>Vernetzte Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidungsfähigkeit</li> <li>Problemlösendes Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausdauer</li> <li>Teamfähigkeit</li> <li>Anpassungs- &amp; Organisationsfähigkeit</li> </ul>
Formate	<ul style="list-style-type: none"> <li>E-Learning-Plattformen</li> <li>Webinare</li> <li>Interne und externe Präsenzs Schulungen</li> <li>Zertifikatslehrgänge in Kooperation mit Instituten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business Games</li> <li>Simulationen</li> <li>Case Studies</li> <li>Trainings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Präsenztrainings</li> <li>Business Exercise</li> <li>Persönlichkeitstests und -fallstudien</li> </ul>

**Praktische Lernerfahrungen mit Fokus auf Individualität**

ABB. 4 (RECHTS): INHALTE UND FORMATE ZUR AUS- UND WEITERBILDUNG VON LOGISTIKFACHKRÄFTEN

ABB. 5 (UNTEN): MODERNE ANREIZDIMENSIONEN



arbeit sowie die Flexibilisierung von Arbeitszeiten (Arbeitszeitkonten und Anhäufung von Arbeit bei „Stoßzeiten“). Bei körperlich anstrengender Arbeit ist ein mögliches Arbeitszeitmodell eine Kürzung der Anzahl an Wochenarbeitstagen, d.h. zum Beispiel von fünf auf vier Arbeitstage pro Woche bei gleichzeitig vollem Gehalt.

Darüber hinaus sollten Mitarbeiter im Rahmen ihrer Vergütung direkt am Erfolg des Unternehmens beteiligt werden. Dies stärkt die Einflussmöglichkeit der Mitarbeiter und kann gleichzeitig die Produktivität des Unternehmens steigern.

Auch kann zur Honorierung der unterschiedlichen Mitarbeiterleistungen eine variable Vergütungskomponente auf Basis von Mitarbeiterbeurteilungen mit kurzen Bewertungszyklen eingeführt werden. In Abb. 5 sind die beschriebenen Anreizdimensionen dargestellt.

**Fazit**

Unternehmen, die in Zukunft qualifizierte Logistikfachkräfte für sich gewinnen und im Unternehmen halten wollen, sollten sich Gedanken zu den fünf angesprochenen Fokusthemen machen und

anschließend unternehmensspezifische Maßnahmen ableiten. Zielführend ist in erster Linie eine individuelle Personalstrategie, in der die Logistikfachkräfte mit ihren individuellen Bedürfnissen im Zentrum stehen. Dabei gilt es, eine wertschöpfende sowie wissens- und austauschfördernde Unternehmenskultur zu schaffen, in der kontinuierlich in eine zukunftsorientierte Qualifizierung der Logistikfachkräfte investiert wird, um das Unternehmen nachhaltig in Richtung Logistik 4.0 zu entwickeln.

**LITERATUR**

[1] CZERNINPROF, JANINA; SCHOCKE, KAI-OLIVER (2016): HANDLUNGSFELDER DER PERSONALARBEIT IN DER LOGISTIK, STUDIENBERICHT.

[2] RUNKEL, CHRISTIAN (2018): EMPLOYER BRANDING FÜR DIE LOGISTIK - MIT SOCIAL MEDIA EINE ATTRAKTIVE ARBEITGEBERMARKE ENTWICKELN.

[3] BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK (2018): THEMENKREIS IMAGE DER LOGISTIK, ERFOLGREICHE PERSONALARBEIT IN DER LOGISTIK, URL: [HTTPS://WWW.BVL.DE/TK-IMAGE/THEMENKREIS-NEU/LEITFAEDEN](https://www.bvl.de/TK-IMAGE/THEMENKREIS-NEU/LEITFAEDEN), ABGERUFEN: 14.11.2019

[4] STATISTA; EUROPÄISCHE UNION (2019): JUGENDARBEITSLOSENQUOTEN IN DEN MITGLIEDSSTAATEN IM OKTOBER 2019, URL: [HTTPS://DE.STATISTA.COM/STATISTIK/DATEN/STUDIE/74795/UMFRAGE/JUGENDARBEITSLOSENQUOTEN-IM-OKTOBER-2019](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74795/umfrage/jugendarbeitslosigkeit-in-europa/), ABGERUFEN: 04.12.2019

[5] CAREERBUILDER GERMANY (2017): FÜNF TOOLS FÜR EIN EFFEKTIVES RECRUITING IN DER LOGISTIK, URL: [HTTPS://ARBEITGEBER.CAREERBUILDER.DE/BLOG/TOOLS-FUER-EFFEKTIVES-RECRUITING-LOGISTIK](https://arbeitsgeber.careerbuilder.de/blog/tools-fuer-effektives-recruiting-logistik), ABGERUFEN: 14.11.2019

[6] GIESA, FRANK; SPATZ, HARRY; SCHWEGMANN, MARLENE; BÖTCHER, MIEKE (2016): STUDIE PERSONALENTWICKLUNG IN DER LOGISTIK - AKTUELLER UND ZUKÜNFTIGER STELLENWERT UND QUALIFIZIERUNGSBEDARF.