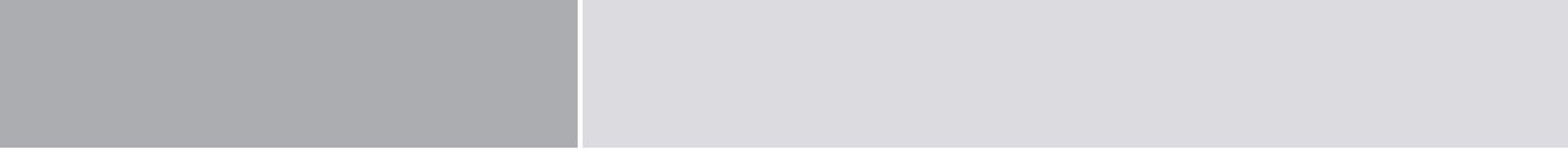




THEMENKREIS Image der Logistik

Erfolgreiche Personalarbeit
in der Logistik



Liebe Leserin, lieber Leser,

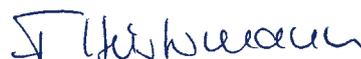
was hat der BVL Themenkreis „Image der Logistik“ mit strategischer Personalarbeit, erfolgreichem Recruiting und zukunftsweisendem HR-Management zu tun? Viel mehr, als Sie denken! In unserem Strategiepapier haben wir einen klaren Fokus auf das Thema Fachkräfte gelegt. Warum? Weil der Kampf um die Talente längst entbrannt ist. Das Finden, Integrieren, Entwickeln und Binden von passenden Mitarbeitern für die Logistik stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Dabei stehen sie in Konkurrenz zu den Arbeitgebern anderer – vermeintlich attraktiverer – Tätigkeitsbereiche.

Denn der Wirtschaftsbereich Logistik – immerhin der drittgrößte in Deutschland nach der Automobilindustrie und dem Handel – wird von Außenstehenden in seiner Relevanz und Bedeutung oft verkannt und gilt bei vielen eher als unwichtig. Logistiker wissen, das Gegenteil ist der Fall, denn Logistik sichert durch ihre versorgende Funktion den Wohlstand und Komfort der Bürger. Noch immer hat Logistik allerdings bei einem Großteil von Bürgern und Verbrauchern, politischen und wirtschaftlichen Entscheidungen kein gesetztes positives Image. Und in den Medien existieren verkürzte, stereotype Bilder, die dem Leistungsspektrum nicht gerecht werden. Dieses Bild hat meist mit Unkenntnis und Vorurteilen zu tun. Deshalb sieht es der BVL Themenkreis als seine Aufgabe an, diese verzerrte Wahrnehmung zurechtzurücken, die Logistik von ihrer interessanten Seite zu zeigen und Menschen für eine Karriere in Transport, Logistik und Supply-Chain-Management zu begeistern.

Der Themenkreis „Image der Logistik“ versteht sich dabei als Impulsgeber und Plattform für den kollegialen Austausch zu den

Themen Image und Marke. Wir wollen vor allem fachliche Diskussionen anstoßen. Diese führen wir nach unserem ganzheitlichen Verständnis nicht nur mit Kommunikations- und Markenexperten oder Medienvertretern, sondern auch und vor allem mit Menschen, die in Recruiting, Personalentwicklung und -management arbeiten. Deshalb ist dieser Leitfaden für Personaler gedacht. Er soll inspirieren, zum Nachdenken anregen und anhand konkreter Beispiele Mut machen, das Thema „Image“ kreativ und konstruktiv anzugehen. Dazu haben wir für Sie verschiedene Expertenmeinungen und Praxisbeispiele zusammengetragen. Mit den Themen- und Bilderwelten, die Sie auf Seite acht finden, möchten wir Sie anregen, eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Begeistern Sie Bewerber und Kandidaten für den Wirtschaftsbereich Logistik im Allgemeinen – und für Ihr Unternehmen im Speziellen. Bleiben Sie dabei authentisch und glaubwürdig!

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen! Natürlich freuen wir uns über Anmerkungen und Kritik (E-Mail an stubbe@bvl.de). Sie dürfen diesen Leitfaden gerne auch weiterempfehlen und im Kollegenkreis verbreiten – herzlichen Dank dafür!



Frauke Heistermann

Sprecherin BVL Themenkreis Image der Logistik



Uwe Berndt

Stellvertretender Sprecher BVL Themenkreis Image der Logistik



Frauke Heistermann



Uwe Berndt



Inhalt

1.	Gute Gründe für strategische Personalarbeit	5
1.1	Statements: Stimmen aus den Unternehmen	6
1.2	Logistik: attraktiver Tätigkeitsbereich	8
2.	Personalarbeit 4.0 – vom Verwalten zum Gestalten	9
2.1	HR-Strategie	10
2.2	Mitarbeiter finden	11
2.3	Mitarbeiter integrieren	12
2.4	Mitarbeiter entwickeln	13
2.5	Mitarbeiter binden	14
2.6	Evaluation und Optimierung	15
3.	Kommunikation und Kultur	16
4.	Best Practices	17
	Fazit	20
	Projektteam und Autoren	21
	Mitglieder des Themenkreises Image der Logistik	22
	Impressum Bildnachweis	23

... für strategische Personalarbeit

Personalarbeit in der Logistik entwickelt sich zunehmend zu einer Herausforderung: Berufsbilder haben sich verändert, gute Fach- und Führungskräfte sind rarer geworden. Das spüren die Verantwortlichen vor allem beim Recruiting: Stellenbesetzungen dauern länger, der Prozess ist deutlich teurer geworden. Ein wichtiger Grund hierfür ist das Image der Logistik. Zwar sehen viele potenzielle Mitarbeiter, welche Vorzüge der Arbeitsbereich Logistik bietet. Doch die Bedeutung logistischer Funktionen, Dienstleistungen und Angebote sowie damit auch einer Tätigkeit in dieser Branche schätzen sie noch nicht hoch genug ein. Strategische Personalarbeit bietet die Chance, dies zu ändern und einen zukunftsfesten Personalstamm aufzubauen. Das leistet strategische Personalarbeit im Einzelnen:

- **Wandel gestalten:** Der Arbeitsmarkt verändert sich grundlegend. Wichtige Faktoren sind demografischer Wandel, Digitalisierung, Globalisierung und in der Logistik zunehmend individuelle Kundenlösungen. Strategische Personalarbeit reagiert nicht auf diese Entwicklungen, sondern gestaltet sie aktiv. Stichworte sind Work-Life-Balance, Vertrauensarbeitszeit, flexible Arbeitszeitmodelle, Home-Office, lebenslanges Lernen, ein markt- und leistungsgerechtes Vergütungs- und Sozialleistungsmanagement sowie Nachfolgeplanung.

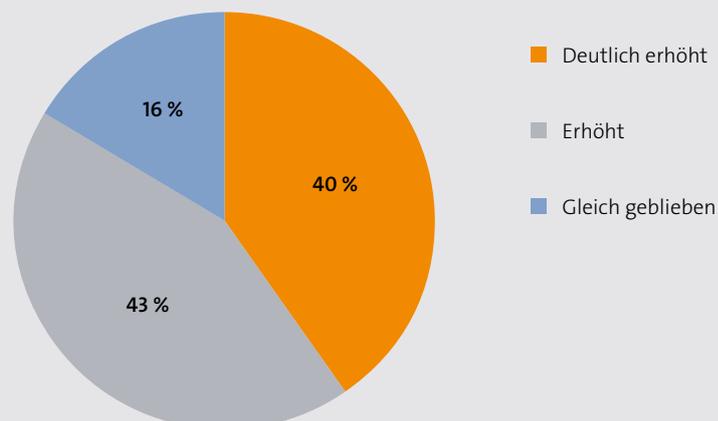


- **Imagepflege:** Die BVL empfiehlt Personalverantwortlichen, gezielt über positive Bild- und Themenwelten zu kommunizieren, um das Image der Branche zu verbessern. Derzeitige und potenzielle Mitarbeiter erfahren so, dass Arbeitgeber in der Logistik ihre Anforderung und Wünsche erfüllen.
- **Employer Branding:** Jedes Unternehmen kann seine individuelle Arbeitgebermarke schaffen und damit die passenden Mitarbeiter ansprechen. Die Passung zu verbessern, bedeutet schnellere Einarbeitung, weniger Fluktuation und damit niedrigere Gesamtkosten.

- **Personalplanung und -entwicklung:** Wer Personalarbeit als strategisches Instrument versteht, erkennt den Wert der Mitarbeiter und investiert in ihre Entwicklung. Dazu zählen Qualifizierung, Weiterbildung entsprechend der persönlichen Stärken sowie Coaching der Führungskräfte.
- **Personalmarketing:** Die eigene Unternehmensentwicklung findet sich in der Personalarbeit wieder. So wird zielgruppenspezifisches Personalmarketing an neuen Standorten möglich.

Fazit: Strategische Personalarbeit verbessert Arbeitsbedingungen und Image – die Folge sind kompetente und zufriedene Mitarbeiter!

Aufwand bei der Suche nach neuen Mitarbeitern im Vergleich mit der Situation vor fünf Jahren



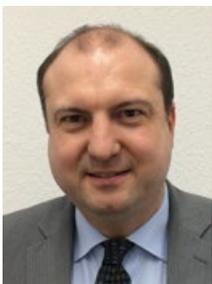
Quelle: Handlungsfelder der Personalarbeit in der Logistik – Studienbericht, Janina Czernin und Prof. Dr. Kai-Oliver Schocke, Frankfurt University of Applied Sciences, 2016

Was meinen die Praktiker?



Stefan Berndt
HR Business Partner/Ausbildungsleiter,
AXIT GmbH

„ Wir erhalten Bewerbungen mit einer enormen Spanne, was Erfahrung und Einstiegsalter betrifft. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass gerade die jungen Leute kein klares Bild von der Logistik haben. Wir agieren zwar im Bereich Logistik, aber als IT-Unternehmen. Dadurch profitieren wir vom smarten, modernen Image der IT-Branche. Dennoch setzen auch wir verstärkt auf Employer Branding, um die Marke AXIT als Arbeitgeber sowohl intern als auch extern zu stärken. Wir sehen es als eine langfristige Aufgabe an, für Bewerber attraktiv zu sein und zu bleiben und planen auch entsprechend. Als attraktiver Arbeitgeber bieten wir unseren Mitarbeitern ein Arbeitsumfeld mit klaren Entwicklungsperspektiven, großem gestalterischem Freiraum und der Möglichkeit, Privates und Berufliches bestmöglich zu kombinieren. Unsere Führungskräfte legen enormen Wert auf die individuelle Weiterentwicklung ihrer Team-Mitglieder.



Marc Diehl
Rechtsanwalt (Syndikusrechtsanwalt)
Leiter HR Kompetenzcenter,
Infraser GmbH & Co. Höchst KG

„ Auf der einen Seite gilt die Logistikbranche als innovationsstark und zukunftsfähig. Bewerber bewerten vor allem die Megatrends Globalisierung und Digitalisierung positiv. Auf der anderen Seite leidet die Branche unter den Branchenrankings bezüglich Vergütungsniveau, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Flexibilitätsanforderungen sowie körperliche Anforderungen. Da wir im Bereich Chemie- und Pharmalogistik angesiedelt sind, wirkt sich das Image der Chemieindustrie positiv auf uns aus. Die unterschiedliche Vergütung der einzelnen Unternehmen in unserem Chemiapark erschwert das Recruiting hingegen. Die Logistik liegt branchenspezifisch unter dem Niveau der produzierenden Unternehmen. Insbesondere bei Mangelberufen sind eigene Ausbildungen und kreative, etwa duale Modelle zwingend, um der Demografiefalle zu entgehen. Auch muss die Logistikbranche das Employer Branding über adressatengerechte Kanäle wie die sozialen Netzwerke intensivieren, um negativen Klischees zu begegnen und die Chancen der Branche in den Mittelpunkt zu stellen.



Dr. André Kawai
Geschäftsführer,
Rhein-Main-Verkehrsverbund GmbH

„ Das schlechte Image dieser Berufssparte wirkt sich negativ auf die Gewinnung neuen Fahrpersonals für die Verkehrsunternehmen aus. Ein wichtiges Thema, um gute Mitarbeiter zu finden, ist die Vergütung, aber auch Fahreranzugsysteme und Zulagen sind weitere Möglichkeiten. Darüber hinaus ist es wichtig, die Arbeitsbedingungen der Fahrer zu verbessern. Hier denken wir an Anpassungen der Fahr- und Dienstpläne, der Arbeitszeitregelungen sowie an eine mitarbeiterorientierte und wertschätzende Unternehmenskultur. Es gibt gute Beispiele bei der VGF/Frankfurt und ESWE/Wiesbaden, wo man Fahrpersonal in einer Imagekampagne als „Helden des Alltags“ positioniert, um Respekt und Anerkennung zu fördern.



Georg Köhler
Geschäftsführer,
System Alliance GmbH

„ Die Logistik stellt in Bezug auf Fachwissen, Ausbildungsniveau und die Komplexität der Branche einen hohen Anspruch an Bewerber. Allerdings sind diese Anforderungen und die sich daraus ergebenden Chancen den wenigsten Bewerbern ausreichend bekannt. Sie sind noch zu wenig über die hervorragenden Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb unserer Branche informiert. Insbesondere der Speditionsbereich hat leider zum Teil immer noch nicht das Image, das er aufgrund seiner herausragenden Bedeutung in der Wirtschaft verdient. Schimanski und „Tatort“ lassen grüßen ... Bewerber bevorzugen daher vermeintlich „bessere“ Branchen, zum Beispiel den Finanzsektor. Das führt dazu, dass die Bewerberprofile nur bedingt unseren Anforderungen entsprechen. Wir müssen kommunizieren, dass die Logistik eine zukunftsorientierte Branche mit hohen Entwicklungspotentialen für Mitarbeiter ist. Dafür müssen wir aber auch familienfreundliche Arbeitszeitmodelle sowie eine angemessene und wettbewerbsfähige Vergütung bieten.

” Mit Arbeiten in der Logistik verbinden viele Bewerber hohe Arbeitszeiten, Schichtbetrieb, schlechte Bezahlung und anstrengende Arbeit. Daher wirkt sich der immer stärker werdende Fachkräftemangel besonders deutlich auf unsere Branche aus. Weil damit das Thema Recruiting wichtiger wird, haben wir eine eigens dafür verantwortliche Fachabteilung als strategischen Partner im Unternehmen etabliert. Dadurch konnten wir unsere Rekrutierungswege erweitern. So rekrutieren wir auch ausländisches Fachpersonal. Doch wir konzentrieren uns nicht nur auf das Recruiting, sondern haben auch attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten entwickelt. So ermöglicht unser Karrieremodell den Aufstieg von Fahrern durch firmengeförderte Weiterbildungen in alle Hierarchieebenen – vom Kraftfahrer zum Logistikleiter. Mit attraktiven Prämiensystemen begegnen wir dem schwierigen Image und dem damit verbundenen Gedanken der „schlechten Bezahlung“.



Anne Schliep
Personalreferentin/Teamleiterin HR,
Ludwig Meyer GmbH & Co. KG

” Mit ihren Produkten und Dienstleistungen beliefert die BEUMER Group Kunden aus der Intralogistik. Wir treten auf dem Arbeitsmarkt aber weniger als Logistikunternehmen denn als Maschinen- und Anlagenbauer auf. Daher betrifft uns das schwierige Image der Logistik weniger. Unsere Mitarbeiter schätzen es auch, dass wir dem Verband der Metall- und Elektroindustrie angehören. Das entsprechende Tarifwerk bietet den Beschäftigten hervorragende Leistungen. Das gesamte Personalmarketing der BEUMER Group ist darauf ausgerichtet, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, der ein ansprechendes Paket aus Vergütung und sozialen Leistungen bietet und seine Mitarbeiter beruflich fördert. Logistikunternehmen sollten gerade in der Personalarbeit ihre Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten. Bewerber müssen Lust darauf bekommen, in einer zukunftsweisenden Branche zu arbeiten. Beim Recruiting kommt es darauf an, die Bewerber passgenau abzuholen. Sie müssen ihre eigenen Vorteile sehen: Weiterbildung und Aufstiegschancen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Auslandseinsätze, gute soziale Leistungen – und diese Angebote müssen sich individuell auf den einzelnen Beschäftigten zuschneiden lassen.



Regina Schnathmann
Director communications and
public relations,
BEUMER Group GmbH & Co. KG

” Viele Bewerber wissen nicht um die Vielfalt der Aufgaben in der Logistik. Anspruchsvolle Tätigkeiten und ein attraktives Lohnniveau erwarten sie eher in anderen Branchen. Ihnen ist auch nicht bekannt, dass die Logistik eine der letzten Branchen ist, in denen ein Aufstieg auch heute noch ohne Studium möglich ist. Als Arbeitgeber sollten Logistikunternehmen vor allem die Themen Digitalisierung und Globalisierung positiv besetzen, um der Branche ein modernes Image zu geben. Dazu gehört aber auch, bestehende Arbeitsbedingungen zu hinterfragen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Eine Frage könnte etwa sein, ob alle bisherigen Schichtzeiten wirklich notwendig sind. Auch das Gehaltsgefüge müsste angepasst werden, vor allem im gewerblichen Bereich.

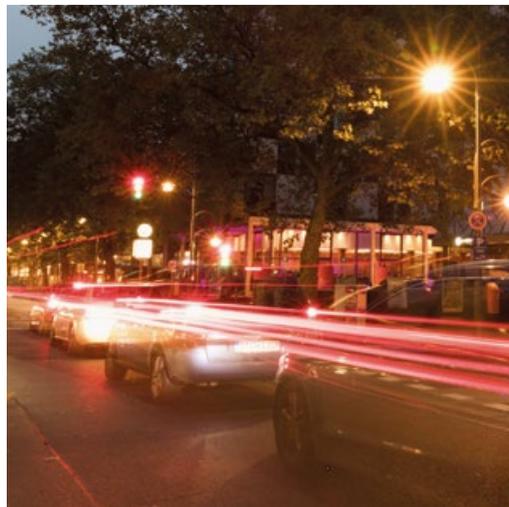
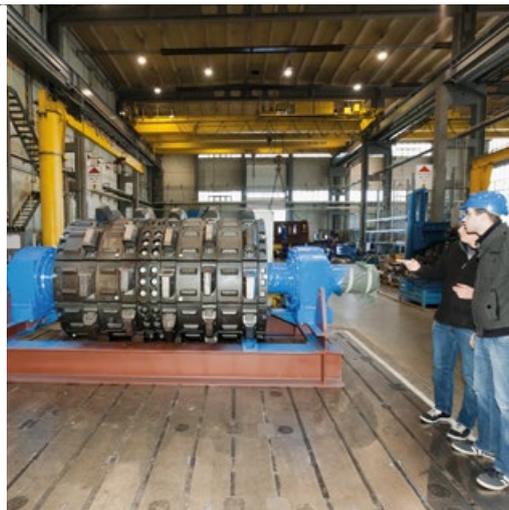


Elke Wasser
Geschäftsführerin,
Logistic Training Center GmbH

” Arbeitssuchende verbinden mit der Logistik oft negative Aspekte wie Umweltverschmutzung, Lärm, viele Arbeitsstunden und schlechte Bezahlung. Auch die Mitarbeiter der Arbeitsagentur sollten durch unsere Branche besser informiert werden, welche Möglichkeiten die Logistik bietet. Das schwierige Image kollidiert mit sehr guten Fachkenntnissen, die unser Personal mitbringen muss. Dies führt gemeinsam mit der guten Wirtschaftslage dazu, dass sich Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter immer schwieriger gestaltet, sowohl im kaufmännischen als auch im gewerblichen Bereich. Eine Verbesserung des Images kann überregional nur über die Berufsverbände und Netzwerke erfolgen. Als positives Beispiel könnte man die Imagekampagne der Handwerkskammern heranziehen. Natürlich sollten die Versprechungen, die dabei gemacht werden, auch durch die Betriebe gehalten werden, wie zum Beispiel Tarifbindung, gute Arbeitsbedingungen und faire Bezahlung. Wir bei Streck gehen mit gutem Beispiel voran und das soll sich rumsprechen!



Cornelia Weismann
Personalentwicklung,
Streck Transportges. mbH



Logistik liefert spannende Themen und Bilder

Die Logistik zeichnet sich durch eine besondere Vielfalt von Aufgaben und damit auch eine breite Palette von Berufen aus. Es gibt nicht nur die spezifischen Ausbildungsberufe wie Fachkraft für Lagerlogistik, Berufskraftfahrer oder Schiffsfahrts- und Luftverkehrskaufmann/frau. Auch in der Disposition, der Informationstechnologie und im Management bieten sich interessante Perspektiven. Zudem fungiert die Logistik für alle Wirtschaftsbereiche von Textil über Automobil bis zum Handel als Dienstleister mit einem weltumspannenden Netz. Gepaart mit der Dynamik und Schnelligkeit ergeben sich daraus packende Bilder. Für die Personalverantwortlichen sind diese Bilder enorm wertvoll, da sie eingesetzt werden können, um (potenzielle) Mitarbeiter emotional anzusprechen und für die Logistik zu begeistern. Folgende Bildwelten können sie gezielt im Recruiting, aber auch für die Mitarbeiterbindung nutzen:

- Produkte aus dem täglichen Leben: Ein Smartphone, aber auch eine Banane oder ein T-Shirt in einer Transportsituation stellen dar, dass Logistik überall und jederzeit in unserem Alltag präsent ist.
- Teamplay: Logistik funktioniert nur in Zusammenarbeit. Bilder von heterogenen Teams verdeutlichen die Vielfalt und den kommunikativen Aspekt. Auch konkrete Bilder wie Kugelbahnen und Zahnräder mit Mechanismen können das Zusammenwirken darstellen.
- Digitalisierung: Prozesse verändern sich, neue Berufe entstehen: Auf Bildern sollte Hightech in Verbindung mit Menschen gezeigt werden, etwa ein Mitarbeiter mit Datenbrille. Der Nutzen der Technik wird so ersichtlich.
- Urbanisierung: Bilder aus einer lebenswerten Stadt entsprechen dem aktuellen Wunsch vieler Menschen, in einem städtischen Umfeld zu leben.
- Großprojekte: Gigantische Projekte wie zum Beispiel der Gotthard-Tunnel zeigen, welche enormen Aufgaben logistisch gelöst werden können und müssen.
- Internationalisierung: Drehkreuze wie Bahnhöfe, Flug- und Überseehäfen symbolisieren die gestiegene Mobilität der Menschen und die positiven Seiten der Globalisierung, wie sprachlicher und kultureller Austausch und blühende, wirtschaftliche Beziehungen.
- Internationale Hilfe: Bei humanitären Projekten ist Logistik wesentlicher Bestandteil, damit Hilfe zur rechten Zeit am rechten Ort ankommt. Auch das lässt sich bildhaft darstellen.

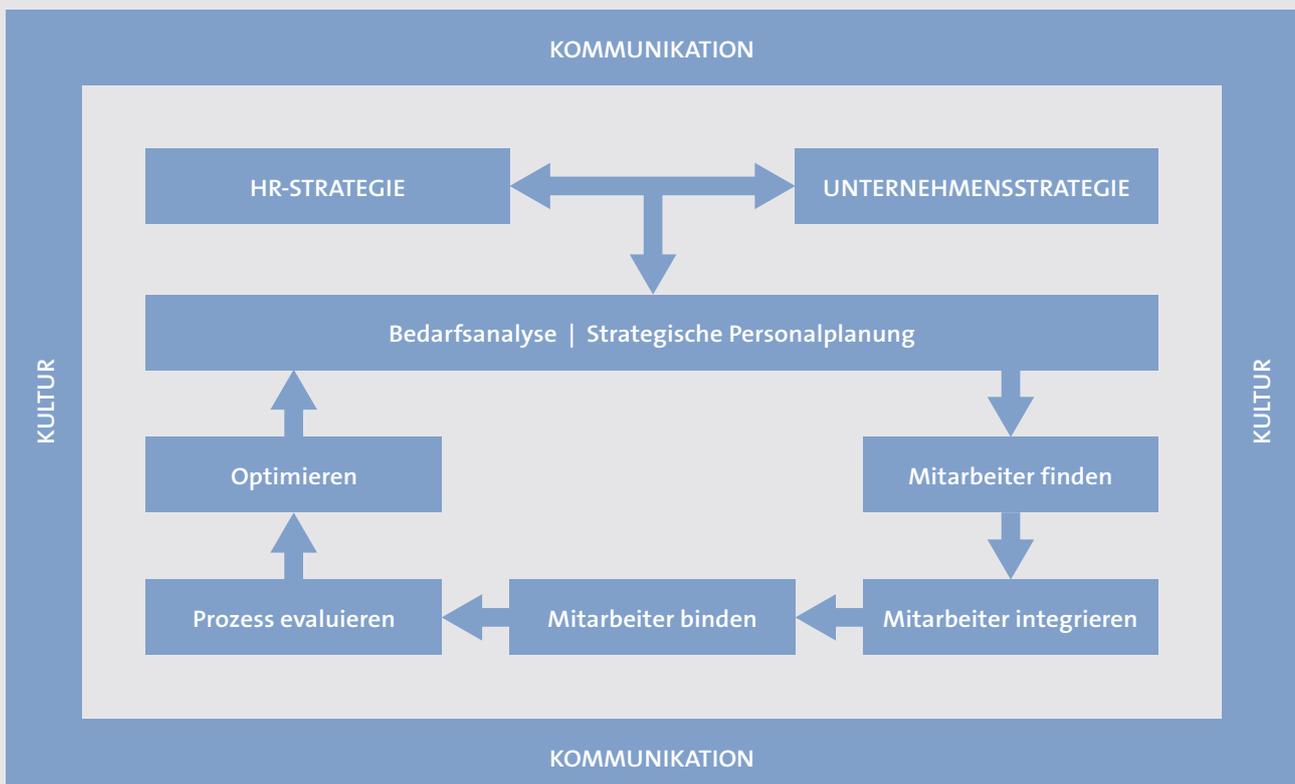
Vom Verwalten zum Gestalten

Die Verbesserung des Images ist ein zentraler Punkt, um künftig geeignetes Personal für die Logistik zu finden und zu binden. Vor allem im Recruiting zeigt sich die Auswirkung des noch immer schwierigen Images. Dieses ist eng verknüpft mit den Bildern, die (potenzielle) Mitarbeiter mit einer Tätigkeit in der Logistik verbinden: Sehen sie vor ihrem inneren Auge einen gestressten Berufskraftfahrer im Berufsverkehr oder einen, der mithilfe modernster Technik eine wichtige Arbeit verrichtet und stolz darauf ist? Diese Bilder können Unternehmen mitgestalten und an ihre Zielgruppen kommunizieren, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen. Sie erzeugen aber auch Versprechen, die Arbeitgeber einlösen müssen. Diese haben die Aufgabe, eine Unternehmenskultur und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die diesen Bildern in der Realität entsprechen.

Daher gilt: Arbeitgeber sollten nicht nur in das Recruiting investieren. Denn ob ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird, entscheidet sich auch in den Phasen, die sich an die Einstellung eines neuen Mitarbeiters anschließen. Umgekehrt kann das Unternehmen alles, was es seinen neuen und gestandenen Mitarbeitern bietet, beim Recruitment nutzen und kommunizieren. Zum Beispiel: Ein Unternehmen, das über ein ausgefeiltes Talentmanagement mit entsprechenden Weiterbildungskonzepten verfügt, kann dies in Stellenanzeigen, auf seiner Homepage und auf anderen Kanälen herausstellen und somit Menschen ansprechen, die sich an ihrem Arbeitsplatz weiterentwickeln wollen. Unternehmen sollten die im folgenden Schaubild dargestellten Phasen des Personalzirkels überprüfen und diese so gestalten, dass darin lohnende Angebote für ihre Mitarbeiter enthalten sind.



Die Personalprozesse im Zusammenhang



Quelle: Mainblick – Agentur für Strategie und Kommunikation GmbH

Personalplanung und Unternehmensziele verknüpfen

Die Veränderungen, die sich in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt vollziehen, verändern auch das Personalwesen grundlegend. Unternehmensintern bedeutet dies, dass die Personalabteilung als strategischer Partner der Geschäftsführung agieren muss. Sie besetzt Themen wie Recruiting, Personalentwicklung, Mitarbeiterbindung sowie Stärkung und Schulung der Führungsebene. Die Personalabteilung leistet proaktive strategische Arbeit. Diese umfasst folgende Aufgaben:

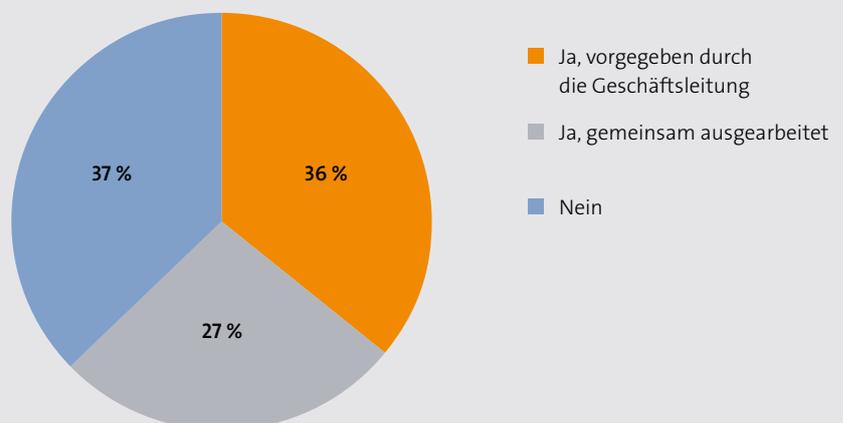
- Analyse der gegenwärtigen Situation
- Ermitteln des langfristigen Bedarfs an Mitarbeitern und Kompetenzen
- Schaffung der personellen Grundlage für die Erreichung der Unternehmensziele in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren

Strategische Personalarbeit wirkt zukunftsichernd, weil sie Personalplanung und Unternehmensstrategie langfristig aufeinander abstimmt. Es sollte daher regelmäßig überprüft werden, ob die beiden Aspekte noch konform sind. Aktuelle Entwicklungen wie etwa Großprojekte, neue Kunden oder Geschäftsbereiche können dafür sorgen, dass Bedarfsprognosen und Umsetzungsstrategien angepasst werden müssen. Diese aktuellen Themen können Personalverantwortliche aber auch dazu nutzen, die Bandbreite logistischer Leistungen zu kommunizieren und neue Mitarbeiter zu gewinnen. So tragen sie aktiv zu einer Verbesserung des Images des Wirtschaftsbereiches bei.

Es ist ein Vorteil strategischer Personalarbeit, dass drohende Engpässe bei der Rekrutierung oder im Personaleinsatz frühzeitig erkannt und verhindert werden. So kann man zum Beispiel die Fluktuation der letzten Jahre auswerten und hierüber prognostizieren, wie viele Mitarbeiter in welchen Bereichen das Unternehmen verlassen werden. Zudem ist zu beachten, wer in den nächsten Jahren verrentet wird, um rechtzeitig mit dem Aufbau der Nachfolge zu beginnen.

Die Änderung des Blickwinkels im HR-Bereich ist elementar. Personalarbeit muss als Teil der strategischen Unternehmensführung gesehen werden, da die Verantwortlichen direkt an der Wertschöpfung beteiligt sind. Denn sicher ist: Nur mit kompetenten Mitarbeitern auf passenden Positionen ist ein Unternehmen langfristig erfolgreich.

Gesamtstrategie zur Personalarbeit



Quelle: Handlungsfelder der Personalarbeit in der Logistik – Studienbericht, Janina Czernin und Prof. Dr. Kai-Oliver Schocke, Frankfurt University of Applied Sciences, 2016

Wer sind Sie und wer passt zu Ihnen?

Wo und wie finde ich qualifizierte Mitarbeiter, die ideal zum Unternehmen passen und sich mit den Werten identifizieren? Vor allem an diesem Punkt merken die Verantwortlichen, dass Personalarbeit schwieriger und komplexer geworden ist. Längst ist aus einem Arbeitgebermarkt ein Arbeitnehmermarkt geworden. Im Kampf um Talente gewinnen die Arbeitgeber, mit denen die Bewerber ihre beruflichen Pläne verwirklichen können. Die Logistik ist dabei nicht unbedingt die erste Wahl. Sie steht im Wettbewerb zur Industrie, die oft besser vergütet. Auch das teils unvollständige Image wirkt sich unmittelbar aus: Arbeitssuchende schätzen die Bedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten in der Logistik schlechter ein, als sie tatsächlich sind. Das aber ist ein Punkt, an dem Unternehmen gut ansetzen können, indem sie ihre Kommunikation strategisch ausrichten. Die Themen- und Bilderwelten des Themenkreises „Image der Logistik“ der BVL helfen, zu emotionalisieren und potenzielle Mitarbeiter anzusprechen.

Branche und Unternehmen positiv darstellen

Gehen Sie auch im eigenen Unternehmen auf die Suche nach Themen und Bildern. Stellen Sie die Unternehmenswerte promi-

nent dar. Überlegen Sie, was Sie als Unternehmen ausmacht. Veröffentlichen Sie dazu Bilder aus den entsprechenden Bereichen. Wenn Sie einen Vorteil gegenüber Mitbewerbern haben (eine Unique Selling Proposition – USP), stellen Sie diese auf Ihren Karriereseiten und in Anzeigen positiv heraus. Gibt es diese nicht, punkten Sie mit Ihren Benefits wie Altersvorsorge, Kinderbetreuung, Kantine oder übertarifliche Vergütung. Auch ein Siegel kann sich positiv auswirken. Hier gibt es verschiedene, zum Beispiel Berufundfamilie oder Best place to work. Personalverantwortliche sollten sorgfältig prüfen, welches zum Unternehmen passt. All das schafft Vertrauen in das Unternehmen sowie den Prozess und kann Ihnen auch zu einer guten Bewertung auf Arbeitgeberportalen verhelfen.

10 Regeln für erfolgreiches Recruiting:

1. Versetzen Sie sich bei der Mitarbeitergewinnung in die Rolle des Bewerbers. Was wäre Ihnen wichtig, in der Stellenanzeige oder auf der Karriereseite zu lesen? Arbeiten Sie diese Punkte in Ihre Medien mit ein.
2. Bei der Erstellung von Stellenprofilen sollten HR-Abteilung und Fachabteilung eng zusammenarbeiten und einen optimalen Recruiting-Prozess aufstellen. Erarbeiten

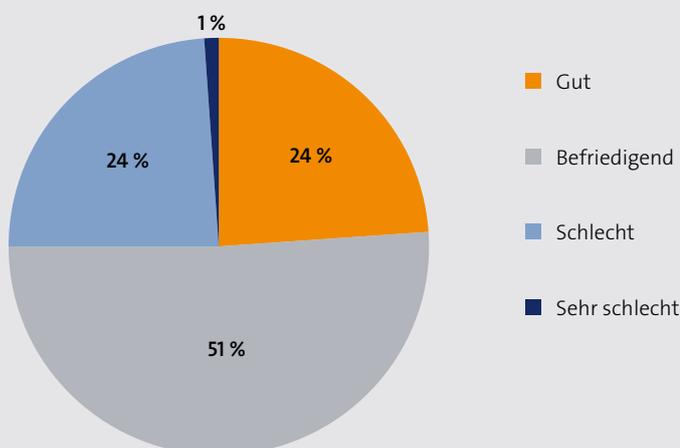
Sie Profile gemeinsam. Beziehen Sie Kollegen mit ein, die in der Abteilung arbeiten. Im besten Fall haben Sie für Positionen Stellenprofile erarbeitet, die Sie abrufen und anpassen können.

3. Unterscheiden Sie zwischen Fähigkeiten, die für die Stelle unabdingbar sind, und solchen, die entwickelt werden können.
4. Nutzen Sie die Beispiele in Kapitel 1.2 zu Bild- und Themenwelten der Logistik, um positiv zu emotionalisieren.
5. Reichern Sie die Ausschreibung mit interessanten Informationen für Bewerber an, etwa über Teamgröße, Berichtslinie, Unternehmenswerte und Weiterbildung.
6. Zeigen Sie sich in den sozialen Medien mit Unternehmensseiten, auf denen auch Ihre Werte, Ihre Stellenanzeigen oder Berufsbilder zu sehen sind, um als interessantes Unternehmen wahrgenommen zu werden.
7. Wir befinden uns auf einem Bewerbermarkt. Warten Sie daher nicht, bis sich der Kandidat bei Ihnen bewirbt, betreiben Sie Active Sourcing. Auch Beschäftigte in einem festen Arbeitsverhältnis sind offen für interessante Stellenangebote. Ansprachen können zum Beispiel über Xing oder LinkedIn erfolgen.
8. Setzen Sie ein Prämienprogramm für Mitarbeiter auf, damit diese Kandidaten empfehlen. Das kann sehr erfolgreich sein.
9. Ein gutes Bewerbermanagementsystem nimmt Ihnen Arbeit im Prozess ab. Achten Sie aber darauf, dem Bewerber über den gesamten Prozess hinweg das Gefühl zu geben, dass er Ihnen persönlich wichtig ist. Begegnen Sie ihm immer wertschätzend. Seien Sie verbindlich in Ihren Aussagen.
10. Wenn Sie Ihre Wahl für den neuen Mitarbeiter getroffen haben, sprechen Sie zügig ein Angebot aus. Bieten Sie ein marktübliches Gehaltspaket an und orientieren Sie sich an Gehaltsübersichten. Neben dem Gehalt wirken vor allem Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter attraktiv.

Nutzen Sie Jobportale wie:

www.arbeitsagentur.de
www.logcareer.de
www.logjobs.de
www.logistik.career
www.logistik-jobs.de
www.meinestadt.de
www.monster.de
www.stellenanzeigen.de
www.stepstone.de

Image der Logistik



Quelle: Handlungsfelder der Personalarbeit in der Logistik – Studienbericht, Janina Czernin und Prof. Dr. Kai-Oliver Schocke, Frankfurt University of Applied Sciences, 2016

Bindung beginnt hier und jetzt



Die Integration ist die Phase im Lebenszyklus eines Mitarbeiters, die Arbeitgeber am ehesten vernachlässigen. Doch jeder neue Mitarbeiter muss sich mit der Kultur, den Werten sowie den Abläufen im Unternehmen vertraut machen, um sich wohlfühlen und eine gute Arbeitsleistung zu erbringen. Daher ist die Einarbeitung eine sensible Phase, die sorgfältig geplant werden sollte. Die Führungskraft sollte den Mitarbeiter mit einbeziehen, seine Wünsche und Erwartungen kennen. Diese gilt es, mit den Interessen des Unternehmens abzustimmen. Man sollte nicht vergessen, dass die Probezeit für beide Seiten gilt. Werden die Erwartungen des Mitarbeiters nicht erfüllt, wird er sich schon früh vom Unternehmen abwenden. Während Arbeitgeber wissen, dass der Verlust erfahrener Mitarbeiter teuer ist, unterschätzen sie die Kosten der Frühfluktuation häufig. Regelmäßige Gespräche klären,

ob Arbeitgeber und Mitarbeiter auf einem guten gemeinsamen Weg sind.

Persönliche Ansprechpartner

Besonders wichtig ist die sorgsame Integration bei ausländischen Mitarbeitern, die noch nicht lange in Deutschland leben. Ihre Integration zusätzlich zum Alltagsgeschäft zu leisten, ist gerade für kleinere und mittlere Unternehmen nicht immer einfach. Doch diese Gruppe von Arbeitnehmern ist gerade für die gewerblichen Aufgaben in der Logistik sehr interessant. Für organisatorische Abläufe rund um die Arbeitsaufnahme, wie Umzug, Wohnungseinrichtung und Behördengänge gibt es professionelle Dienstleister, sogenannte Relocation-Services. Doch man sollte sich nicht nur auf externe Dienstleister stützen, sondern die Integration auch intern aktiv unterstützen. So ist es sehr hilfreich, der ausländischen Fachkraft einen fes-

ten Ansprechpartner im Unternehmen zur Seite zu stellen. Diese Mentoren helfen bei organisatorischen Fragen sowie bei persönlichen Anliegen. Sie sollten auch am Wochenende erreichbar sein und helfen, die Freizeit zu gestalten.

Der Schlüssel zur Integration ausländischer Mitarbeiter liegt in guten deutschen Sprachkenntnissen. Wenn nötig, ist Deutschunterricht während der Arbeitszeit einzuplanen. Beide Seiten profitieren, wenn der Mitarbeiter dafür etwa zwei Stunden in der Woche bezahlt freigestellt wird. Wichtig dabei: Der berufsspezifische Wortschatz sollte nicht fehlen.

Ob inländische oder ausländische Mitarbeiter – für alle gilt: Eine gelungene Integration ist die beste Voraussetzung für eine langfristige Bindung an das Unternehmen und damit eine lohnende Investition.



Setzen Sie auf Stärken?!

In Zeiten strategischer Personalarbeit kommt der Entwicklung der Mitarbeiter eine hohe Bedeutung zu. Voraussetzung dafür ist die Überzeugung der Geschäftsführung, dass es sich lohnt, Zeit und Geld dafür zu investieren. Zudem sollte sie Bildung und Entwicklung der Mitarbeiter als langfristigen Prozess verstehen, der mit den Unternehmenswerten und -zielen verbunden ist. Dafür ist es hilfreich, die Werte in den Führungsgrundsätzen festzuschreiben sowie Mitarbeiterentwicklung in die Unternehmensstrategie aufzunehmen. Dort können auch Kennzahlen, zum Beispiel Zufriedenheits- oder Bindungswerte aus einer Mitarbeiterbefragung, oder Kennzahlen zu Kompetenzen, hinterlegt werden, um die Personalentwicklung als strategisches Ziel zu verfolgen. Ein hierarchisch weit oben angesiedeltes Steuerungsgremium sollte die Zielverfolgung begleiten.

Es ist ratsam, sich darüber bewusst zu sein, dass die Interessen des Arbeitgebers und des Mitarbeiters bezüglich seiner Weiterentwicklung mitunter voneinander abweichen. Hier hilft ein offener Aushandlungsprozess, um sich über Förderung, Seminare und Aufgaben abzustimmen. Schulungen der Führungskräfte zu diesem Thema, auch zum jährlichen Mitarbeitergespräch, sind sehr zu empfehlen. Die Führungskräfte sollten über die richtigen Rahmenbedingungen verfügen, damit sie sich der Entwicklung ihrer Mitarbeiter widmen können. Das heißt, die Spanne zwischen Entwicklungsgesprächen darf nicht zu groß sein. Zudem sollte es eine Vorgabe für die Struktur und Dokumentation solcher Gespräche geben.

Personalentwicklung ist nicht mit einer Seminarteilnahme erledigt. Eine entsprechende Vor- und Nachbereitung sowie die Überführung in die Arbeitspraxis gehören dazu. Gelerntes Wissen fließt nur dann dauerhaft in den Alltag ein, wenn der Mitarbeiter es immer wieder auffrischt und reflektiert. Die direkte Führungskraft sollte dafür Zeit einplanen und gewünschte Veränderungen fördern. Den Transfer von Entwicklungsmaßnahmen zu begleiten, ist herausfordernd. Folgende Punkte helfen dabei:

- Fragen Sie nach, ob der Trainer im Anschluss an das Seminar nachbereitende Telefonate mit den Teilnehmern führt.
- Wählen Sie Seminare, in denen die Teilnehmer bereits im Training planen, was Sie im Alltag umsetzen wollen.
- Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, sich selbst einen Brief zu schicken, in dem sie die eigene Veränderung am Arbeitsplatz beschreiben.
- Klären Sie nach einer Maßnahme, wo sich der Mitarbeiter bestätigt sieht, wo er noch Entwicklungsbedarf hat und was er von anderen Teilnehmern gelernt hat.
- Übertragen Sie Ihrem Mitarbeiter gezielt Aufgaben, in denen er sein neu erworbenes Wissen anwenden kann.
- Die Mitarbeiter einzubeziehen, Veränderungen eigenständig umsetzen und begleiten zu lassen, ist die „Kür“ der Mitarbeiterentwicklung.

Um die Entwicklung des Mitarbeiters langfristig zu verfolgen, ist eine Begleitung während seiner gesamten Zeit im Unternehmen nötig. Dies beginnt mit Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter. Weiterhin kann das Unternehmen Veranstaltungen und Seminare für Auszubildende, verschiedene Mitarbeitergruppen, Nachwuchsführungskräfte und später für Führungskräfte und Fachexperten anbieten.

Eines der wichtigsten Instrumente für eine kontinuierliche Mitarbeiterentwicklung ist das mindestens einmal pro Jahr stattfindende Mitarbeiterjahresgespräch. Es dient dazu, Entwicklungsmaßnahmen zu vereinbaren und die verschiedenen Wahrnehmungen in Hinblick auf Stärken und Schwächen abzugleichen. Dabei können auch eher klein erscheinende Entwicklungen und Maßnahmen festgehalten werden: Weiterbildungsbedarfe aber auch Hospitationen, Projekte und ähnliches. Wichtig ist es, die Ergebnisse des Gespräches zu dokumentieren, die geplanten Maßnahmen tatsächlich umzusetzen und nachzuhalten. Dies bildet die Grundlage für das nächste Treffen - denn die Entwicklung eines Mitarbeiters dauert so lange, wie er zum Unternehmen gehört.



Werte und Visionen wirken

Die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel erfordern neue Ansätze in der Personalarbeit. Es reicht nicht mehr aus, passende Mitarbeiter einzustellen oder auszubilden. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss es Unternehmen auch gelingen, sie langfristig an sich zu binden. Eine enge Bindung verstärkt zudem die Bereitschaft des Mitarbeiters, das Unternehmen weiter zu entwickeln. Die im vorherigen Kapitel genannten Maßnahmen zur Personalentwicklung tragen bereits wesentlich zur Mitarbeiterbindung bei. Es gibt aber noch weitere, ebenso wichtige Aspekte.

Eine herausragende Rolle spielen die Werte und die Vision des Unternehmens. Beides muss nicht nur erarbeitet, sondern auch kommuniziert und im Alltag gelebt werden. Respekt und ein wertschätzender Umgang sollten unbedingt dazu gehören, weil ein gutes Arbeitsklima die beste Voraussetzung für eine langfristige Bindung an das

Unternehmen ist. Werte und Klima zeigen sich bereits bei der Rekrutierung: Reagieren die Verantwortlichen zügig und freundlich auf eine Bewerbung? Begrüßen sie einen Bewerber herzlich? Begleiten sie ihn in der Einarbeitungsphase aufmerksam und wohlwollend?

Die Umsetzung der Werte im Alltag erfordert Zeit und Aufmerksamkeit, vor allem von den Führungskräften. Sie sollten dafür sorgen, dass die Geschäftsstrategie und die Unternehmensziele allen Mitarbeitern bekannt und verständlich sind, damit sich diese damit identifizieren können. Ein weiterer entscheidender Faktor, um Mitarbeiter langfristig für das Unternehmen und seine Ziele zu begeistern, ist wirtschaftlicher Erfolg. Wenn ein Arbeitgeber eine wirtschaftlich schwache Phase durchläuft, sollte er Veränderungen anstoßen, die für eine mitreißende Aufbruchstimmung sorgen und diese auch nach außen kommunizieren.

Die Führung sollte vor allem guten Fachkräften und Spezialisten, Inhabern von sogenannten Kopfmonopolen sowie Mitarbeitern in Schlüsselpositionen besondere Aufmerksamkeit widmen. Im ersten Schritt stellen die Verantwortlichen fest, wer zu diesem Personenkreis gehört. Um eine langfristige Bindung zu erzielen, sollten Entwicklungsmöglichkeiten mit ihnen besprochen und umgesetzt werden.

Regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragungen sind das beste Mittel, um das Ausmaß der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung zu bestimmen. Sie dienen auch dazu, langfristige Trends und Handlungsfelder zu erkennen, die die Arbeitgebermarke betreffen.



Kennzahlen liefern wertvolle Erkenntnisse

Der Personalbereich sollte sich innerhalb des Unternehmens als wertschöpfend präsentieren. Es empfiehlt sich, dafür Key Performance Indikatoren (KPI) zu nutzen und diese regelmäßig an die Geschäftsführung zu berichten, etwa monatlich oder quartalsweise. Relevant sind jedoch nur solche Kennzahlen, anhand derer sich die Qualität der HR-Prozesse vom Recruiting über die Integration bis zur Personalentwicklung überprüfen und optimieren lassen. Zunächst geben klassische quantitative Kennzahlen Aufschluss. Dazu zählen etwa die Kosten der HR-Prozesse von Rekrutierung bis Personalentwicklung, die Relation der HR-Kosten zu den Umsatzerlösen sowie die Gesundheitsquote.

Zur Zukunftsorientierung und Mitarbeiterentwicklung dienen vor allem folgende Kennzahlen:

- Internationalität der Führungsmannschaft
- Geschlechterquote
- Altersstruktur im Unternehmen
- Erfolgsquote der Entwicklungsvereinbarungen

Hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität und damit auch des Images sind diese Kennzahlen aussagekräftig:

- Ergebnisse von regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen
- Fluktuation, sowohl während, als auch nach der Probezeit

- Anzahl der (qualifizierten) eingehenden Bewerbungen pro offene Stelle
- Anzahl der Initiativbewerbungen
- Dauer von der Ausschreibung bis zur Stellenbesetzung („Time to fill“)
- Anteil interner Stellenbesetzungen

Kennzahlen sollten dem spezifischen Unternehmenskontext angepasst werden. Sie sind langfristig nur sinnvoll, wenn sie zielgerichtet erhoben werden und Einfluss auf strategisch relevante Geschäftsprozesse nehmen.

Ein gutes Klima steigert die Produktivität

Arbeitgeber punkten beim Personal vor allem mit einem guten Arbeitsklima. Dieses ist wesentlich bestimmt vom Verhalten der Führungskräfte und der Art der Kommunikation. Gelebte Werte, ein respektvoller Umgangston und konstruktives Feedback tragen nachweislich zu einem guten Klima bei. Dies führt dazu, dass sich Mitarbeiter gern für ihr Unternehmen engagieren und es als Arbeitgeber weiterempfehlen. In der Praxis sieht es allerdings oft anders aus. Vor allem eine mangelhafte Rückmeldekultur sorgt vielerorts für schlechte Stimmung. Dem Gallup-Engagement-Index 2016 zufolge haben 16 Prozent der deutschen Angestellten aus diesem Grund innerlich bereits gekündigt. 68 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift. Nur 16 Prozent arbeiten voll engagiert.

Gerade in der Logistik sind Termindruck und Arbeitslast oft beachtlich, sodass zu wenig Zeit für die Gestaltung von Kultur und Kommunikation bleibt. Ganz wichtig ist es, dass Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen. Zudem sind Verantwortlichkeiten klar zu regeln und die notwendigen Ressourcen bereitzustellen, um die Qualität von Kommunikation und Kultur im Unternehmen kontinuierlich weiter zu entwickeln. Dabei können schon kleine Veränderungen viel bewirken:

1. Umgangsformen überprüfen: Unter der täglichen Arbeitslast beschränkt sich die Gesprächsführung meist auf ein Minimum. Höflichkeitsformen wie Bitte und Danke sowie das Gegenüber mit Namen anzusprechen, werden eingespart. Die Folge: Das Gespräch wird als respektlos und ruppig empfunden.

2. Lob und Anerkennung: Viele Arbeitnehmer leiden unter mangelndem konstruktiven Feedback zur Arbeitsleistung durch Vorgesetzte. Laut einer Studie der Firma ZF und der Zeitung FERNFAHRER vom September 2012 drehen sich vier von zwölf Maßnahmen, die den Beruf des Berufskraftfahrers wieder attraktiver machen könnten, um Anerkennung und konstruktive Rückmeldungen.

3. Vorsicht mit „müssen“: Gerade in der Logistik müssen viele Aufträge zu bestimmten Zeitpunkten erfüllt werden. Kommunikationspsychologen raten jedoch, das Wort „müssen“ zu vermeiden. Denn sobald es fällt, erfolgt Kommunikation nicht mehr auf Augenhöhe, sondern von oben herab. Dies kann Widerwillen und Widerspruch auslösen. Hier helfen Formulierungen, die Raum für Dialoge lassen, etwa die Frage: „Schaffst Du das bis X Uhr?“ Dies wirkt kollegial und bezieht den Angesprochenen mit ein.

4. Absprachen einhalten: Absprachen sollten generell für alle Beteiligten verbindlich sein. Werden sie nicht eingehalten, wird das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern erheblich belastet. Auch hier spielt die Vorbildfunktion der Führungskräfte eine große Rolle.

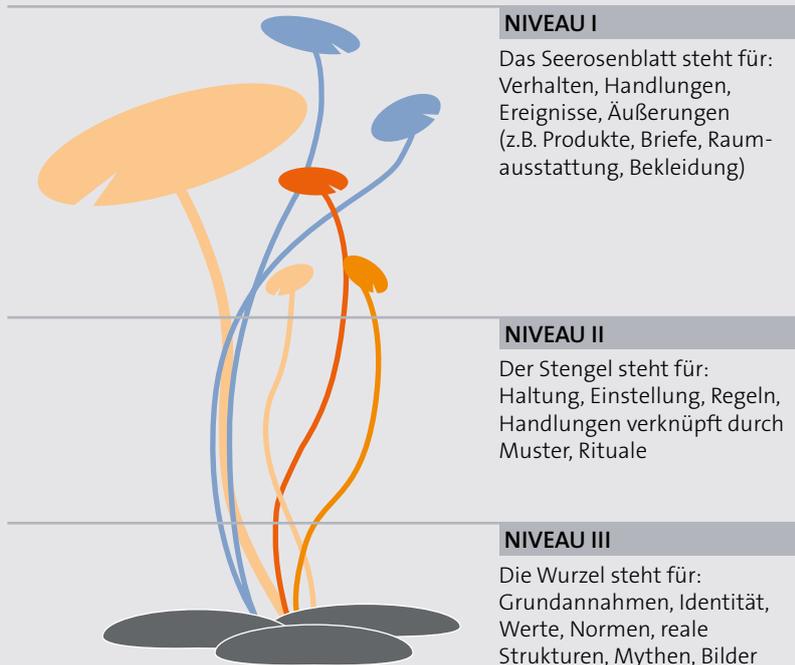
5. Private Termine respektieren: Ein weiteres Kommunikationsthema sind private Termine. Es wird in seiner Bedeutung für die Zufriedenheit von Mitarbeitern häufig unterschätzt. Wer Konflikte langfristig vermeiden möchte, sollte Wert darauf legen, dass Mitarbeiter Arztbesuche, Behörden- und Privattermine wahrnehmen können.

Führungskräfte fungieren zum einen als Vorbild. Zum anderen sollten sie ihre Mitarbeiter über Kommunikationsgrundsätze informieren und sie motivieren, diese einzuhalten. Weiterbildungen und Seminare sind hierbei sehr hilfreich. Eine positive, wertschätzende Unternehmenskultur hat positive wirtschaftliche Effekte, wie die Gallup-Umfrage 2016 zeigt:

- Je stärker die emotionale Bindung an das Unternehmen ist, desto mehr steigen Engagement und Arbeitsleistung des Mitarbeiters.
- Mitarbeiterfluktuation und Krankstände verringern sich.
- Zufriedene Mitarbeiter wirken als Botschafter des Unternehmens, indem sie „ihre Firma“ als hervorragenden Arbeitgeber weiterempfehlen.
- Nicht zuletzt: Logistikunternehmen mit attraktiver Unternehmenskultur und starker Arbeitgebermarke tragen zu einem positiven Image des Wirtschaftsbereichs bei.

Hat ein Arbeitgeber ein gutes Betriebsklima geschaffen, muss er dies seinen Bewerbern authentisch mitteilen. Hier kommt der Homepage, vor allem den Karriereseiten, sowie den Sozialen Medien besondere Bedeutung zu. Die eigenen Mitarbeiter sollten zu Wort kommen, etwa in Videos oder Social-Media-Posts. Insgesamt sind Kommunikation, Führungsverhalten und Unternehmenskultur so eng miteinander verwoben, dass sie in ihrer Gesamtheit betrachtet und gesteuert werden sollten.

Seerosenmodell



Quelle: Mainblick - Agentur für Strategie und Kommunikation GmbH nach Ed Schein

Beispiele gelungener Personalarbeit

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Kollegen wichtige Schritte in ihrer Personalarbeit unternommen haben. Dafür haben Sie drei Fragen beantwortet:

1. Welche Herausforderung bestand in Ihrem Unternehmen?
2. Welches Ziel wollten Sie erreichen?
3. Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um dieses Ziel zu erreichen?

AXIT GmbH

Zu 1: AXIT ist ein mittelständisches IT-Softwareunternehmen im B2B-Bereich der Logistik. Unser Bekanntheitsgrad als attraktiver Arbeitgeber ist niedrig. Daher bestand die klare Herausforderung darin, sich als interessantes und modernes Unternehmen mit vielen spannenden Aufgabenfeldern zu präsentieren. Der Arbeitsmarkt dreht sich klar in Richtung Arbeitnehmermarkt. Wir müssen um die besten Fach- und Führungskräfte werben und diese von uns überzeugen.

Zu 2: Hauptziel ist es, eine höhere Aufmerksamkeit zu erreichen, um mehr Bewerbungen zu erhalten. Die Quantität allein sagt zwar noch nichts über die Qualität aus. Es ist jedoch ein erster wichtiger Schritt, Präsenz am Arbeitsmarkt zu zeigen, um eine größere Reichweite zu erzielen.

Zu 3: Auf Basis der strategischen Herausforderungen haben wir einen Maßnahmenkatalog definiert. Eine am Bewerber ausgerichtete, state-of-the-art-Karriere-Website ist das Herzstück aller Personalmarketinginstrumente. Weiterhin bewerben wir AXIT als attraktiven Arbeitgeber auf Social-Media-Kanälen wie XING, LinkedIn und auch Facebook. Hier sind wir im Bereich Active Sourcing gut aufgestellt. Außerdem hat AXIT seine Präsenz auf Hochschulkontakt- und Ausbildungsmessen in der Metropolregion Rhein-Neckar deutlich verstärkt. Hier treten wir immer als Team auf, das sich aus HR-Experten und Führungskräften der Fachabteilungen zusammensetzt. Im Fokus steht die direkte und authentische Ansprache unserer Zielgruppe, um möglichst viele Interessenten zu erreichen.



Stefan Berndt
HR Business Partner
Tel.: +49 / 6233 / 45943 165
stefan.berndt@axit.de

Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG

Zu 1: Die Bewerberzahlen waren rückläufig und auch die Qualität der Bewerbungen hatte nachgelassen. Vor allem der daraus resultierende Mangel an Berufskraftfahrern stellte Hellmann Worldwide Logistics vor Herausforderungen.

Zu 2: Wir wollten wieder Menschen finden, die eine Ausbildung zum Berufskraftfahrer absolvieren möchten. Es war unser klares Ziel, wieder einen stabilen Personalstamm im Fahrerbereich aufzubauen.

Zu 3: Im Jahr 2014 haben das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und die Bundesagentur für Arbeit das Programm „mobiPro EU“ ins Leben gerufen, um jungen Menschen aus der EU eine Ausbildung in Deutschland anzubieten. Wir haben uns entschieden, daran teilzunehmen und junge Menschen in Spanien für eine Ausbildung und Tätigkeit als Berufskraftfahrer zu gewinnen.

Damit wollten wir auf der einen Seite dem Fachkräftemangel entgegengewirken, auf der anderen Seite sinkt dadurch die Jugendarbeitslosigkeit in Spanien. Dafür haben wir ein dreiköpfiges Projektteam ins Leben gerufen. Außerdem gibt es eine eigene Betreuungsperson für die spanischen Auszubildenden. Gestartet wurde mit einer Recruitingtour in Spanien. Um alles authentisch zu gestalten, sind die Kollegen des Fuhrparks inhaltlich mit einbezogen.



Nicola Wittland
HR Manager,
Leitung HR Marketing & Recruiting
Tel.: +49 / 541 / 605 1111
nicola.wittland@hellmann.com

Ludwig Meyer GmbH & Co. KG

Zu 1: Die rund 1.500 Berufskraftfahrer und ihre gut 1.200 Verteilerfahrzeuge sind die Visitenkarte von Meyer Logistik und seiner Kunden. Als unverzichtbarer Teil der Versorgungskette sind sie Tag für Tag gut sichtbar im öffentlichen Raum unterwegs. Für ihren Job benötigen die Fahrer Kompetenzen und umfangreiches Fachwissen. Die Frage lautete: Wie lassen sich die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Berufskraftfahrer sinnvoll strukturieren und systematisieren? Und wie können die Lerninhalte einfach und ansprechend vermittelt werden – unabhängig von Ort und Zeit?

Zu 2: Ziel war es, komplexe und anspruchsvolle Inhalte möglichst einfach und anschaulich aufzubereiten und Wissen praxisnah zu vermitteln. Denn: Wer Wissen aufnimmt und im Alltag anwendet, steigert die Qualität seiner Arbeit und nutzt sein Equipment effizient. Ein geschulter Fahrer kann auch besser darauf achten, dass keine Schäden an Fahrzeugen und der sensiblen Ladung entstehen.

Zu 3: Meyer Logistik entwickelte eine interaktive E-Learning-Plattform für seine Berufskraftfahrer. Diese integriert sämtliche Lerninhalte an einem Ort und vermittelt Wissen leicht verständlich in mehreren Sprachen. So lernen die Fahrer für den Arbeitsalltag relevante Inhalte und erfahren grundlegende Informationen über das Familienunternehmen. Die Plattform funktioniert nach dem Prinzip des Gamebased Learning und nutzt verschiedene Formate wie etwa Motion Clips oder animierte Erklär-Sequenzen mit dem „Schlaumeyer“. Anschließend wird das Gelernte abgefragt, zum Beispiel als Wissensquiz per Multiple-Choice. Erst nach erfolgreichem Abschluss einer Sequenz wird die nächste freigeschaltet. Zur Erstellung der Inhalte hat der Frischelogistiker auch Lieferanten von Equipment wie Kühlaggregate oder Ladebordwände eingebunden. Somit vermittelt E-Learning bei Meyer Logistik nicht nur Praxiswissen. Die Anwendung macht einfach Spaß und stärkt auch die Bindung der Fahrer an das Unternehmen.



Anne Schliep

Personalreferentin/Teamleiterin HR
Tel.: +49 6175 9345 308
a.schliep@meyer-logistik.com

ZUFALL logistics group

Zu 1: Unsere Gruppe verfügt über elf Standorte. Eine systematische, zentral gesteuerte Einarbeitung neuer Mitarbeiter fehlte. Die Einarbeitung bezog sich nur auf die Arbeit am Standort beziehungsweise im eigenen Produktbereich.

Zu 2: Ziel war es, den neuen Mitarbeitern ein Grundwissen über die ZUFALL logistics group als Ganzes zu vermitteln – über sämtliche Produkte, Standorte, die Strategie und Sonderthemen. Zudem wollten wir den neuen Mitarbeitern unsere Wertschätzung zeigen und den Austausch zwischen den Standorten von Anfang an fördern.

Zu 3: Zwei Mal jährlich bringen wir nun neue Mitarbeiter aus den verschiedenen Standorten für eine zweitägige Veranstaltung zusammen, sowohl aus den gewerblichen als auch aus den kaufmännischen Bereichen. Diese Maßnahme wird zentral organisiert und ist verpflichtend. Führungskräfte und Geschäftsführung sind mit einbezogen. Fachkollegen und sogar ein Geschäftsführer nehmen sich Zeit für die neuen Mitarbeiter.



Heike Hinze

Zentralleitung Personalmanagement
Tel.: +49 551 607 423
heike.hinze@zufall.de

pfenning logistics group

Zu 1: Der Fahrermangel hat auch pfenning logistics erreicht. Die Konkurrenz der Arbeitgeber ist groß, der Fahrer hat die Wahl. Darüber hinaus haben klassische Formate im Personalmarketing ausgedient. Die meisten Fahrer sind heute digital erreichbar. Andererseits ist der Berufskraftfahrer in der Gesellschaft und in der Logistikbranche selbst immer mehr in den Hintergrund gerückt. Dabei können ohne ihn keine Waren bewegt werden und unsere gesamte Versorgung stünde still.

Zu 2: Wir wollten das Image des Berufes verbessern und das Bild des sympathischen Brummifahrers der 80er Jahre wiederbeleben. Die Fahrer sollten die Wertschätzung erhalten, die sie verdienen und eine eigene Stimme bekommen. Es war unser Ziel, auf authentische Weise zahlreiche potenzielle Bewerber auf uns aufmerksam zu machen. Die eigenen Lkw-Fahrer sollten zu unseren Botschaftern werden. Denn die besten Markenbotschafter, die ein Unternehmen hat, sind die eigenen Mitarbeiter.

Zu 3: Wir haben ein digitales Marketing-Konzept entwickelt, das auf Content für Fahrer via Facebook setzt. Dazu haben wir eine passende Bildwelt eingeführt. Mittelpunkt ist die Landing-Page www.lkw-logenplatz.de. In Videos und Interviews erzählen Fahrer, was sie persönlich bewegt. Den Content streuen wir über die Fanpage www.facebook.com/LKW.Logenplatz. Nach rund fünf Monaten hat die Page 1.500 Follower und 200.000 Beiträge. Über die Stellenanzeigen auf der Site haben wir 150 Bewerbungen erhalten. Wir nutzen auch regionale Online-Jobbörsen, die mit Facebook arbeiten. Die Zahl der Bewerber hat sich dadurch verzehnfacht. Dies hilft uns auch bei Berufen wie Disponent, Radmonteur oder Staplerfahrer. Weiterhin ist pfenning logistics Gründungsmitglied der Initiative www.fair-truck.de. Sie zielt darauf ab, das ehemals positive Image des Berufskraftfahrers in der Gesellschaft langfristig wiederherzustellen.

pfenning
logistics



Yeliz Kavak-Küstner

Leiterin/Head of Marketing,
PR & New Business

Tel.: +49 6203 9545 530

yeliz.kavak@pfenning-logistics.com



Zwei Seiten derselben Medaille

Personalarbeit in all ihren Facetten und die Arbeit am Image des Wirtschaftsbereichs Logistik sowie des eigenen Unternehmens sind zwei Seiten derselben Medaille. Unternehmen brauchen ein klares und glaubwürdiges Markenprofil, um kluge und motivierte Mitarbeiter zu finden, diese langfristig zu entwickeln und nachhaltig zu binden. Dabei müssen sie nicht nur an ihrer überzeugenden Außendarstellung arbeiten, sondern auch die Unternehmenskultur und die Arbeitsbedingungen weiterentwickeln. Kommunikation und Führung sind demnach untrennbar miteinander verbunden. Ein systematischer Prozess hilft dabei, den Schwerpunkt nicht nur auf das Recruiting zu legen, sondern in gleicher Weise auch die nachgelagerten Integrations- und Entwicklungsprozesse zu berücksichtigen. Denn die Versprechen, die bei der Personalbeschaffung abgegeben werden, muss die gesamte Organisation später einlösen.

Positionieren Sie sich strategisch!

Nach dem Verständnis des BVL-Themenkreises „Image der Logistik“ ist der vorliegende Leitfaden keine vollständige Empfehlungen für Personaler. Denn: Sie kennen Ihre HR-Prozesse selbst am besten. Unser Anliegen war es, Sie zu inspirieren und zu ermutigen, Ihre Rolle im Unternehmen zu überdenken und im Sinne einer verankerten HR-Strategie weiterzuentwickeln. Für die damit verbundene Kommunikation wollten wir Sie anregen, die vielen positiven Themen und Bilder aus der Welt der Logistik zu nutzen. Wenn wir alle kreativ und konstruktiv am Erscheinungsbild des Wirtschaftsbereichs Logistik in der Öffentlichkeit arbeiten, lenken wir auch die Aufmerksamkeit unserer potenziellen künftigen Fachkräfte auf uns. Werden Sie in diesem Sinne aktiv: Mischen Sie sich in interne Diskussionen ein, sammeln Sie positive Beispiele von anderen Unternehmen oder anderen Branchen! Tauschen Sie sich eng mit den Kommunikationsverantwortlichen aus. Denn jeder von Ihnen ist ein unverzichtbarer strategischer Faktor in seinem Unternehmen!

Wenn sich strategische Personalarbeit und strategische Kommunikation verbinden, wird die Arbeitgebermarke über die lokalen Grenzen hinaus sichtbar. Jeder attraktive Arbeitgeber trägt zu einem besseren Image des Wirtschaftsbereichs Logistik bei.

In diesem Sinne: Herzlichen Dank für Ihr Interesse und alles Gute!

Die Mitglieder des BVL-Themenkreises „Image der Logistik“ sowie die Autoren dieses Leitfadens.

Projektteam und Autoren



Uwe Berndt
Geschäftsführer,
Mainblick – Agentur für
Strategie und Kommunikation GmbH,
Frankfurt am Main



Frauke Heistermann
Chief Digitalization Officer,
Siemens Postal, Parcel & Airport
Logistics GmbH, Konstanz,
Mitglied der Geschäftsleitung,
AXIT GmbH, Frankenthal



Heike Hinze
Zentralleiterin Personalmanagement,
ZUFALL logistics group,
Göttingen



Beatrice Maisch
Projektmanagerin und Konzeptionerin,
Mainblick – Agentur für Strategie und
Kommunikation GmbH,
Frankfurt am Main



Reiner Rosenfeld
Journalist, Autor & Dozent,
best word & picture,
Baienfurt



Anja Stubbe
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Web 2.0,
Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.,
Bremen



Nicola Wittland
HR Manager –
Leitung HR Marketing & Recruiting,
Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG,
Osnabrück

Mitglieder des Themenkreises Image der Logistik

SPRECHERIN

Frauke Heistermann

Siemens Postal, Parcel & Airport Logistics GmbH,
AXIT GmbH

STELLVERTRETENDER SPRECHER

Uwe Berndt

Mainblick – Agentur für Strategie und Kommunikation GmbH

WEITERE MITGLIEDER

Frederik Betsch

agiplan GmbH

Ingrid Kudirka

Deutsches Verkehrsforum e. V.

Anja Stubbe

Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.

Gisela Blaas

COM.SENSE

Bernd Leyendecker

Panalpina Welttransport (Deutschland) GmbH

Jens Tosse

teamtosse GmbH

Bert Brandenburg

Logistik Heute, HUSS Verlag GmbH

Brigitte Mahnken-Brandhorst

Deutsche Messe AG

Christina Thurner

LOXXESS AG

Oliver Detje

DVV Media Group GmbH

Romy Mamerow

Weber Data Service IT GmbH

Claudia Wild

transaktuell, EuroTransportMedia
Verlags- und Veranstaltungs-GmbH

Markus Eicher

WBPR Kommunikation

Monique Preuß

Quintiq GmbH

Thomas Wimmer

Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.

Werner Gliem

Logistik-Initiative Hamburg,
Lufthansa Cargo AG

Frank Rettig

AD HOC Gesellschaft für Public Relations mbH

Anita Würmser

wuermser.communications

Ulrike Grünrock-Kern

Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.

Ines Rosenbusch

GO! Express & Logistics (Deutschland) GmbH

Pia-Maria Zecevic

DPD Deutschland GmbH

Andreas Hoetzel

BLG LOGISTICS GROUP

Martina Scheck

LOXXESS AG

Felix Zimmermann

Medienbüro am Reichstag GmbH

Carolin Hofmann

ZUFALL logistics group

Regina Schnathmann

BEUMER Group GmbH & Co. KG

Robert Schönberger

Messe München GmbH

Christian Horn

AD HOC Gesellschaft für Public Relations mbH

Martin Schrüfer

JM Fachmedien GmbH

Remberth Horstmann

IMPERIAL Logistics International B.V. & Co. KG

Marcus Schwarz

Zumtobel Group

Thilo Joergl

Logistik Heute, HUSS Verlag GmbH

Petra Seebauer

Logistik Heute, HUSS Verlag GmbH

Sigrid Kahrs

UMPR GmbH

Christoph Sokolowski

DSL –
Deutscher Speditions- und Logistikverband e. V.

Christian Kille

Hochschule für angewandte Wissenschaften
Würzburg-Schweinfurt

Heike Steinmetz

verbalis

Thorsten Kritzer

Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Impressum | Bildnachweis

Herausgeber:	Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V., Schlachte 31, 28195 Bremen
Initiative:	Die Idee zur Publikation entstand 2016 bei einem Treffen des Themenkreises Image der Logistik. Im Anschluss bildete sich das Projektteam, das den Leitfaden erstellte.
Projektleitung:	Beatrice Maisch, Projektmanagerin und Konzeptionerin, Mainblick – Agentur für Strategie und Kommunikation GmbH Anja Stubbe, Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.
Autoren:	Uwe Berndt, Mainblick – Agentur für Strategie und Kommunikation GmbH Frauke Heistermann, Siemens Postal, Parcel & Airport Logistics GmbH, AXIT GmbH Heike Hinze, ZUFALL logistics group Beatrice Maisch, Mainblick – Agentur für Strategie und Kommunikation GmbH Reiner Rosenfeld, best word & picture Nicola Wittland, Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG Die Autoren stehen für Rückfragen gerne zur Verfügung. Kontakt Daten unter www.bvl.de/leitfaeden/hr-impressum
Satz und Gestaltung:	plaindesigns gmbh, Bremen
Fotos und Grafiken:	Keyvisual: Manuel Dorn; Grafiken: S.5, 9, 10, 11, 16: plaindesigns gmbh; Fotos: S. 3: Mirko Lehnen; S. 5: ZUFALL logistics group; S. 9, 10, 12, 15: BEUMER Group GmbH & Co. KG; S. 8 o. l.: Enercon; o. m.: Liebl Fotodesign, Magdeburg; o. r.: Margret Müller, humedica; u. l.: Foto-Genz, Hannover; u. m.: Ralf Günther; u. r.: pixabay; S. 13: Florian Danner; S. 14: Stefan Effner; S. 19: Marc Mueller
Stand:	April 2017 (1. Auflage)

Mit freundlicher Unterstützung von



mainblick
strategie + kommunikation



Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.

Schlachte 31, 28195 Bremen

Tel.: 0421 / 173 84 0

Fax: 0421 / 16 78 00

bvl@bvl.de

www.bvl.de