

Mitarbeiter wollen begeistert werden

Der demografische Wandel zwingt auch Transport- und Logistikbetriebe, in Sachen **Personalmanagement** umzudenken. Die Unternehmen müssen sich künftig besser präsentieren.

Die Arbeitsmarktentwicklung für Fach- und Führungskräfte in der Logistik bis 2020 ist im Wesentlichen von zwei Einflussfaktoren geprägt: Erstens führt die derzeit prognostizierte demografische Entwicklung branchenübergreifend zu einem angebotsseitigen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften.

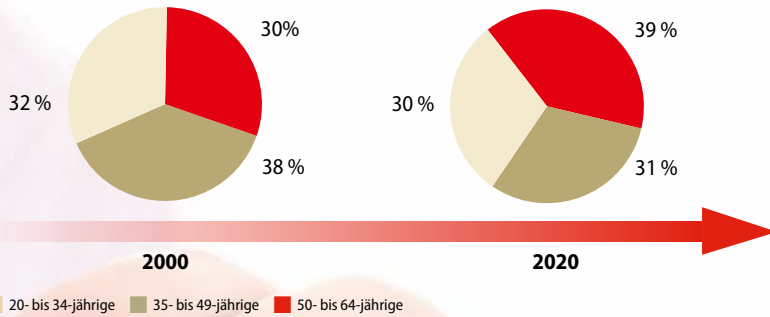
Die Altersgruppe der 50- bis 64-Jährigen wird bis 2020 mit 39 Prozent den größten Anteil der deutschen Erwerbsbevölkerung ausmachen (siehe Abbildung).

Zweitens erfordert das überdurchschnittliche Wachstum und die zunehmende Komplexität der Transport- und Logistikindustrie nachfrageseitig mehr Arbeits-

kräfte und eine höhere Qualifizierung. So stiegen die Welthandelsströme im letzten Jahr um 11 Prozent. Allein der deutsche Logistikmarkt wächst im westeuropäischen Vergleich jährlich um 5 bis 6 Prozent stärker als die Nachbarmärkte. Diese Prognosen zeigen, dass Speditionen der deutlichen Verknappung von Fach- und

DEMOGRAFISCHER WANDEL IN DEUTSCHLAND

Anteil der jeweiligen Altersgruppe an der Erwerbsbevölkerung in Prozent



Der Anteil der Erwerbstätigen im Alter zwischen 50 bis 64 Jahren steigt bis zum Jahr 2020 auf 39 Prozent. Der Anteil der 20- bis 34-jährigen sinkt von 32 auf 30 Prozent.

Quelle: Statistisches Bundesamt

Auch Mittelständler müssen sich künftig mehr mit dem Thema Personalmanagement beschäftigen

Führungskräften in den nächsten Jahren ab sofort mit Nachdruck begegnen müssen. Eine mögliche Strategie, dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist Talente zu erkennen, sie zu fürs Unternehmen zu gewinnen und sie auszubilden. Auf breiter Basis wird dabei zwar sehr wohl in die Ausbildung investiert, aber leider sind gerade kleine und mittelständisch geprägte Transportunternehmen nicht in der Lage, den Mitarbeitern entsprechende Perspektiven für die Zeit nach der Ausbildung zu bieten. Eine hohe Fluktuation ist häufig auch die Folge eines fehlenden Sozialprestiges und einer geringen Identifikation mit dem Unternehmen. Es gilt also, Abwanderung der gut ausgebildeten Mitarbeiter zu verhindern. Eine Überprüfung der in der Vergangenheit beschrittenen Pfade sollte sich daher nicht nur auf vage Absichtserklärungen beschränken.

Eine weitere Strategie: Die Förderung der Akademisierung von Mitarbeitern. In kleinen und mittelständischen Speditionen ist dieser Ansatz aber nach wie vor eher unbeliebt, da einer akademischen Aus- oder

Weiterbildung nach wie vor das Image einer mangelnden Praxistauglichkeit anhafet. Diese Ansicht ist jedoch nicht zutreffend, da sich die Möglichkeiten für eine Aus- und Weiterbildung mit Logistikschwerpunkt erheblich verbessert haben.

Praxistaugliche Akademiker

Neben der klassischen Universitätsausbildung gibt es mittlerweile in allen Bundesländern kleinere öffentliche und private Hochschulen, die duale Studiengänge anbieten und Theorie und Praxis sinnvoll miteinander verbinden.

Durch die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen sind die inhaltlichen Schwerpunkte während des Studiums ebenfalls sehr vielfältig. Außerdem sind auch kleine und mittelständische Unternehmen gut beraten, sich Wissen außerhalb der Praxis anzueignen.

Diesbezüglich ist die Entwicklung von Fachkompetenzen nicht mehr das alleinige Kriterium für eine umfassende Qualifizierung eines Mitarbeiters. Insbesondere in der Logistik ist aufgrund der internationalisierten Arbeitsteilung grenzüberschreitendes Denken und Handeln längst zu einer unverrückbaren Norm geworden.

Sehr gute Sprachkenntnisse in Wort und Schrift gehören ebenso zu den Standards wie soziale Kompetenzen, um andere Kulturen und Mentalitäten kennenzulernen und zu verstehen. Untersuchungen zufolge macht das sogenannte Humankapital inzwischen 30 bis 50 Prozent des Unternehmenswertes bei steigender Tendenz aus.

„In Unternehmungen setzt sich zunehmend die Auffassung durch, dass Mitarbeiter nicht nur einen Kostenfaktor, sondern eine wichtige Ressource und Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile darstel- ➔

AUTOR



Uwe Borowy

Geschäftsführender Gesellschafter, Personalunion

- Uwe Borowy (Jahrgang 1959, geboren in Oldenburg) ist seit 1997 Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Personalunion in Hamburg.
- Seit 2011 Lehrbeauftragter an der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin
- Von 1991 bis 1997 Assistent der Geschäftsführung und Leiter Administration und Organisation mit Handlungsvollmacht bei

- Reinecke & Associates International Management Consultants, Hamburg
- 1990 bis 1991 Alcatel Kabel Metal, Floß/Oberpfalz Sachgebietsleiter Vertrieb
- 1983 bis 1990 Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Oldenburg, Innsbruck und Köln. Abschluss Diplom Volkswirt
- 1977 bis 1980 Landessparkasse zu Oldenburg, Lehre zum Sparkassenkaufmann.

Fotolia/Ombak

len“, stellt Dirk Holtbrügge in seinem im Jahr 2010 erschienenen Buch „Personalmanagement“ fest. Das aktuelle Stichwort lautet in diesem Zusammenhang: Mitarbeiterbindung durch „Employer Branding“.

Hinter dieser Bezeichnung verbirgt sich nichts anderes als der Anspruch, dass sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber präsentieren und sich von anderen Wettbewerbern auf dem Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte positiv abheben. Das Ergebnis ist die Bildung einer „Arbeitgebermarke“ mit dem Ziel der höheren Identifizierung der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber.

Aus der Sicht der Personalentwicklung sollten dem Mitarbeiter individuelle Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb seiner hierarchischen Eingruppierung (horizontale Mitarbeiterbindung) oder aber eine größere Verantwortung beziehungsweise eine Beförderung auf eine nächsthöhere Stufe in der Hierarchie (vertikale Mitarbeiterbindung) geboten werden.

Weitere Wirkungen der Arbeitgebermarkenbildung erhofft man sich bei der Mitarbeitergewinnung. So ist die sehr erfolgreiche Kampagne „Be-Lufthansa“ der Deutschen Lufthansa AG ein Beispiel für eine gelungene Positionierung als attraktiver Arbeitgeber.

Bessere Ausgangslage für Bewerber

Analog zum Produktmarketing, für das die Unique Selling Proposition (USP) zu einem Fachbegriff geworden ist, hat sich in der Literatur zum Personalmarketing die Bezeichnung Employment Value Proposition (EVP) etabliert. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wettbewerbs um qualifizierte Führungs- und Führungsnachwuchskräfte werden Unternehmen stärker als in der Vergangenheit gefordert sein, sich eine eigene Identität zu schaffen. Slogans wie „Wir bieten mehr als andere“ allein reichen zukünftig nicht mehr aus, um potenzielle Mitarbeiter auf die eigenen Stärken als innovativer und fortschrittlicher Arbeitgeber aufmerksam zu machen.

In der Vergangenheit sahen sich Bewerber häufig als Bittsteller und nicht als willkommenen Mitarbeiter. Vorstellungsgespräche begannen häufig mit der Frage: „Warum bewerben Sie sich bei uns?“ Diese Form der Ansprache wird zukünftig kaum erfolgreich sein, da sich die Ausgangslage für qualifizierte Bewerber verbessert. Das Bemühen der Arbeitgeber wird daher in der

Aussage zum Ausdruck kommen: „Wir freuen uns über Ihr Interesse an unserem Unternehmen.“

Unternehmen des Transport- und Logistiksektors werden nicht umhin kommen, Berührungspunkte zu anderen Industrien abzubauen und branchenübergreifend Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren. Beispielhaft sei auf die sehr positiven Erfahrungen im Bereich Key-Account-Management verwiesen. Transportdienstleister nehmen bewusst Defizite im Logistikwissen in Kauf, um stattdessen Branchen-Know-how aus den Industrien zu gewinnen, für die sie tätig sind oder zukünftig sein wollen. Mit dem Ansatz „Spedition können wir vermitteln – uns fehlten bislang strukturelle Kenntnisse unserer Kundenunternehmen“ konnten nachweisbare Erfolge erzielt werden.

Im Vergleich zu anderen Branchen sind Frauen in der Logistik deutlich unterrepräsentiert. Daher ist eine Erhöhung des Frauenanteils ein weiterer Bestandteil einer zukunftsorientierten Personalpolitik. Sprechen wir derzeit von einer Quote von 10 Prozent in Klein- und mittelständischen und 15 Prozent Frauenanteil in Konzernunternehmen, könnte das angestrebte Ziel in einigen Jahren bei 20 bis 40 Prozent liegen. Wie erwähnt, wird sich der Anteil älterer Mitarbeiter deutlich erhöhen. Unternehmen sollten diese Entwicklung nicht als Problem sehen, sondern als Chance nutzen. Schließlich verfügen ältere Mitarbeiter über ein umfangreiches Expertenwissen, das es zu erhalten und zu fördern gilt. Infolgedessen sind Altersteilzeit- oder Vorruhestandsregelungen nicht mehr zeitgemäß.

Diese Abschiebe-Mentalität hat für viele Unternehmen nur kurzfristige Erfolge bewirkt, da zwar Personalkosten eingespart werden konnten, aber zugleich langjährig erworbenes Know-how verloren ging. Vor dem Hintergrund einer kundengetriebenen Expansion in neue Märkte wie beispielsweise die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) treffen Transport- und Logistikunternehmen immer wieder auf Problemstellungen in Bezug auf die Qualität der Mitarbeiter. Die Herausforderung liegt hier vor allem in der Berücksichtigung der unterschiedlichen Kulturen und Mentalitäten.

Gute Erfahrungen machen deshalb Unternehmen, die Mitarbeiter im Ausland rekrutieren und sich damit Kompetenzen im Hinblick auf Sprache und Kultur einkaufen. Nicht zuletzt führt die Möglichkeit zur

Kommunikation auf Augenhöhe häufig zu einer vertrauensbildenden Kooperation. So greifen Transportdienstleister, die mit osteuropäischen Subunternehmern arbeiten, bevorzugt auf Disponenten aus diesem Sprachraum zurück. Im Umkehrschluss wird sich die Abwanderung qualifizierter Mitarbeiter in andere Länder und Regionen nicht immer vermeiden lassen und kann, wenn sie denn im Unternehmen bleiben, durchaus Impulse für persönliche Weiterentwicklung, aber auch für das Unternehmen bieten.

Alte Denkmuster ablegen

Die Folgen für die zukünftige Arbeitsmarktentwicklung bringt Helmut Becker, Direktor am Institut für Wirtschaftsforschung und Kommunikation (IWK), auf den Punkt: „Der zukünftige Arbeitsmarkt ist qualifizierter, weiblicher, grauhaariger und multikultureller.“

Die Pointe dieser Aussage ist eindeutig: Viele Unternehmen werden sich von überkommenen Denkmustern und bisher bewährten Prinzipien der Personalrekrutierung verabschieden müssen, wenn sie zukünftig im Wettbewerb um Talente und qualifizierte Mitarbeiter bestehen wollen. Die Unternehmen der Branche stehen vor enormen Herausforderungen, die meines Erachtens mit den derzeit vorhandenen Strukturen kaum zu bewältigen sind.

Bleibt abschließend festzustellen, dass Fach- und Führungskräfte schon jetzt stark nachgefragt werden und bei entsprechender Qualifikation und Motivation auf hervorragende Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Transport- und Logistikindustrie treffen. So führt der Personalbereich nach wie vor ein Schattendasein, was allerdings häufig mit dem Selbstverständnis von Personalabteilungen einhergeht.

Geschäftsführer und Vorstände sind hier gefordert, das Personalmanagement mit entsprechenden Mitarbeitern als strategische Funktion in der Unternehmensorganisation zu positionieren und nicht als administrative Fachabteilung lediglich interner Dienstleister sein zu lassen. Zukünftige Mitarbeiter wollen begeistert werden, den Weg gemeinsam mit ihrem potenziellen Arbeitgeber zu gehen, ein Anspruch, der in persönlichen Vorstellungsgesprächen leider viel zu selten zum Ausdruck kommt. ■■■

Uwe Borowy, Geschäftsführender
Gesellschafter, Personalunion, Hamburg