



Strategische Herangehensweisen zur Verbesserung der Unternehmensbindung und Qualifikation im Logistiksektor

Autorinnen: Anna Fischer und Rachel Cylus

NUTZEN DIESES GUIDES

Der europäische Arbeitsmarkt beinhaltet eine große Zahl von Menschen mit geringen Qualifikationen und beruflichen Kompetenzen. Diese Anleitung identifiziert Strategien des „Was“ und „Wie“ regionaler Bestrebungen, Beschäftigte im Logistiksektor zu qualifizieren und an das Unternehmen zu binden. Sie beinhaltet typische, von Stakeholdern begegneten Herausforderungen, empfiehlt Herangehensweisen und stellt Praxisbeispiele dar.

Die Anleitung spricht Handlungsempfehlungen aus und stellt Anwendungsbereiche dar. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf den Möglichkeiten regionaler und lokaler Akteure zur Unterstützung dieser Zielgruppen und der unternehmensübergreifenden Koordination.

BERÜCKSICHTIGTE HERAUSFORDERUNGEN UND BEDÜRFNISSE

Unattraktive

Arbeitsbedingungen

Bedingungen wie befristete und saisonale Arbeitsverträge können eine langfristige Bindung zum Logistiksektor oder zu einem bestimmten Unternehmen verhindern.

Viele geringqualifizierte Arbeitskräfte sind von öffentlichen Verkehrsmitteln abhängig um ihren Arbeitsort zu erreichen. Ein ungünstiger Standort und weniger optimale Schichtzeiten kann die An- und Abreise für Angestellte erschweren.

Schichtarbeit kann zusätzlich das ausgewogene Verhältnis von Arbeit und Privatleben erschweren oder die Bedürfnisse von schulpflichtigen Kindern nicht ausreichend berücksichtigen, was besonders schwierig für Alleinerziehende ist.



**Schwierigkeiten,
die Arbeitgeber zu
Angeboten für
berufliche
Weiterentwicklung
zu überzeugen**

Die Angebote und Finanzierung für Weiterbildungsmaßnahmen sind Arbeitgebern und Arbeitnehmern oft gleichermaßen nicht bekannt. Auch wenn sie Kenntnis von Möglichkeiten und Finanzierung besitzen, kann die weiterführende Informationsgewinnung überfordernd und bürokratisch erscheinen.

Wenige Flyer und Broschüren erläutern die einzelnen Möglichkeiten zur Unterstützung der Qualifikationen für Beschäftigte. Das bereits existierende Material ist allgemein visuell und inhaltlich wenig ansprechend. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen besitzen eventuell nicht die Zeit und das Personal um Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung und Kompetenzerweiterung zu recherchieren.

Das Trainingsangebot von Arbeitgebern hängt oft von der Unternehmensgröße ab. Kleine und mittelständische Unternehmen, die zu 90% den Logistiksektor in Hessen bilden, sind meist weniger bereit, Angebote über die Grundausbildung und obligatorische Gesundheits- und Sicherheitstrainings hinaus zur Verfügung zu stellen. Häufig verlieren sie Mitarbeiter*innen nach der Ausbildung, die nach Gelegenheiten bei größeren Unternehmen Ausschau halten.

Dennoch kann es eine Herausforderung darstellen, Arbeitgeber von den langfristigen Vorteilen der Investition in die Bildung ihrer Angestellten zu überzeugen, welche den anfänglichen finanziellen Aufwand überwiegen.

**Geringqualifizierte
sehen oft nicht
den persönlichen
Mehrwert der
Weiterbildung**

Qualifizierung ist generell zeitintensiv und der Gehaltsunterschied zwischen Geringqualifizierten und Fachkräften rechtfertigt gegebenenfalls nicht den zusätzlichen Zeit- und Arbeitsaufwand.

Angestellte identifizieren sich nicht unbedingt mit ihrer Arbeit im Logistiksektor, was ihre Motivation zur Karriereentwicklung oder Verwendung zeitlicher Ressourcen auf Weiterbildung hemmen kann.

**Erhalt einer
Qualifikation
kann unerwartet
Stress
verursachen**

Eine Qualifizierung zu beginnen kann für Individuen überfordernd wirken, die seit langer Zeit nicht mehr die Schule besucht haben und eventuell negative Bildungserfahrungen besitzen.

Qualifikationskurse finden oft abends und am Wochenende statt, was Angestellte, von denen der Besuch von Kursen außerhalb der Arbeitszeit erwartet wird, zusätzlich belastet.



**Negative
Atmosphäre am
Arbeitsplatz**

Die Logistik ist ein körperlich anspruchsvolles Arbeitsumfeld mit wenig Spielraum für Fehler sowie zeitlichen Beschränkungen.

Wettbewerbsunfähiger Lohn, befristete Verträge und saisonale Beschäftigungsschwankungen führen zu einer niedrigen persönlichen Identifikation mit und Bindung zu dem Unternehmen. Angestellte fühlen sich oft nicht wertgeschätzt oder entbehrlich und entwickeln deswegen keine langfristige Beziehung zu ihrem Arbeitgeber.

**Weniger
Chancen für
ältere
Arbeitnehmer**

Es existiert eine bestimmte Altersgrenze mit Berufung auf die physische Belastung beim Ein- und Ausladen von Transportfahrzeugen. Größere Unternehmen versuchen womöglich, ältere Beschäftigte intern in einen weniger körperlich anstrengenden Bereich zu versetzen, aber diese Kapazitäten sind begrenzt und aufgrund dessen nur vorübergehend verfügbar. In kleinen und mittelständischen Unternehmen ist eine interne Versetzung selten möglich.



EMPFEHLUNGEN

Langfristige Unternehmensbindung von qualifizierten Fachkräften ist eine wesentliche Herausforderung im Logistiksektor aufgrund des demografischen Wandels und veränderten Arbeitsbedingungen. Erfolgreiche Bindungsmaßnahmen sind abhängig von Transparenz und Kooperation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

1

Es ist hilfreich, bereits angewandte Methoden und Strategien aus **anderen europäischen Ländern** zu berücksichtigen. Die französischen How-To Guides sind dabei besonders vielversprechend, da sie eine Perspektive auf den Umgang mit Herausforderungen im Logistiksektor in einem Nachbarland bieten.

Gehaltserhöhungen geknüpft an Weiterbildungsangebote können die Unternehmensbindung von Angestellten erhöhen und sie im Umkehrschluss motivieren, an diesen Angeboten teilzunehmen.

2

Eine **übertarifliche Bezahlung** kann Beschäftigte ermutigen, bei einem Arbeitgeber zu bleiben. Bezahlte Überstunden und besonders vergütete Nachtschichten können die gefühlte Wertschätzung und Motivation der Beschäftigten verbessern. Bezuschusste Jobtickets oder Verpflegung können ebenso als finanzielle Anreize dienen.

3

Arbeitgeber können die **Work-Life-Balance** innerhalb ihrer Belegschaft durch betriebseigene Betreuungsangebote, flexible Schichtplanung und Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder bei kurzfristigen familiären Angelegenheiten verbessern.

Manche Unternehmen organisieren Transportbusse oder finanzieren Jobtickets um **den Angestellten das Pendeln zu erleichtern**. **Schichten** können außerdem **flexibilisiert** werden, sodass die Beschäftigten vom öffentlichen Nahverkehr profitieren können.

Bildungsanbieter können **örtliche Informationsveranstaltungen** anbieten oder die Unternehmen besuchen, um sie über Kursangebote für Beschäftigte zu informieren und sie über Qualifikations- und Weiterbildungsangebote sowie Finanzierungsmöglichkeiten in Kenntnis zu setzen.

Mündliche Informationsweitergabe zwischen Unternehmen und mit Gewerkschaften kann die Bedeutung von Qualifizierungsangeboten für Beschäftigte hervorheben, während **Unternehmen zusätzlich über Programme informiert** werden, die Finanzierung für Weiterbildung anbieten.

4

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Produktion dieser Publikation stellt keine Übereinstimmung mit dem Inhalt dar, bei dem es sich ausschließlich um die Sichtweise der Autorinnen handelt. Die Kommission kann nicht für die inhaltlichen Aussagen und die Verwendung dieser verantwortlich gemacht werden.



5

Qualifikationsangebote und Karriereentwicklung sollten **eine klare und praktische Verbindung zum Arbeitsplatz** haben, damit die Angestellten die Relevanz und den Nutzen des Materials begreifen. Kleine Arbeitsgruppen helfen den Teilnehmenden, ihre neuen Fähigkeiten auszuprobieren und Fehler zu analysieren, bevor sie am Arbeitsplatz angewandt werden.

Verbesserte Kommunikation zwischen Bildungsanbietern und Institutionen kann die Verbindung zwischen Wissensaneignung und praktischer Umsetzung aufzeigen.

Eine **klare und präzise Übersicht** von der Struktur, Reihenfolge und Dauer der Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen hilft, die Beschäftigten zu motivieren und demonstriert die Relevanz für ihre aktuelle und zukünftige Arbeit.

Kürzere Qualifikationsprogramme sind ansprechender für aktuelle Arbeitskräfte. Während zuvor viele Qualifizierungen vier Jahre andauerten, sind einige restrukturiert worden, um einen Abschluss nach zwei Jahren zu ermöglichen.

6

7

Die Förderung von offener Kommunikation kann ein positiveres Arbeitsumfeld unterstützen und die Belegschaft motivieren. Es ist wichtig, einen freien Informationsaustausch zu Angestellten zu ermöglichen und **die Dialog- und Diskussionskultur** in der Belegschaft und mit Vorgesetzten zu entwickeln. **Klar ersichtliche Prozesse und Aufgaben** begünstigen Vertrauen, Verständnis und Respekt. Es ist ebenso wichtig für Arbeitgeber, **offen für Verbesserungsvorschläge** seitens der Belegschaft zu sein, sowie die Bereitschaft des Managements, flexibel und reflektiert zu agieren.

Ein gemeinsam mit der Belegschaft erarbeitetes **Leitbild**, das Toleranz, Akzeptanz und Diversität hervorhebt, kann zu einer positiven Identifikation und einem Gefühl der Wertschätzung bei den Mitarbeiter*innen führen.

Arbeitnehmer reagieren positiv auf **Lob und Bestätigung** von der Führungsebene. **Anerkennung für gut geleistete Arbeit** erzeugt eine familiäre Atmosphäre und ein Gefühl der Zugehörigkeit.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Produktion dieser Publikation stellt keine Übereinstimmung mit dem Inhalt dar, bei dem es sich ausschließlich um die Sichtweise der Autorinnen handelt. Die Kommission kann nicht für die inhaltlichen Aussagen und die Verwendung dieser verantwortlich gemacht werden.



Arbeitgeber können Arbeitnehmerzufriedenheit erhöhen, indem sie **Gesundheit in der Belegschaft berücksichtigen**. Maßnahmen wie die Bezuschussung von Fitnessstudio-Mitgliedschaft, das Einführen von Betriebssport und anderen Aktivitäten zeigen die Bereitschaft des Unternehmens, sich mit der Gesundheit und dem Wohlbefinden der Belegschaft zu beschäftigen.

Betriebsmannschaften können gegen andere Teams spielen, sodass ein **Gefühl von Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Unternehmen** entsteht. Sportmannschaften bieten außerdem Möglichkeiten zur außergeschäftlichen Berichterstattung über Unternehmen in der lokalen Presse.

8

Stresspräventionsmaßnahmen und Konfliktmanagementkurse können ebenso zu einer **gesunden Einstellung im Job** führen.

BEST PRACTICES UND NÜTZLICHE LINKS

- Profilpass – Eine fortdauernde Bildungsserie in Zusammenarbeit mit Erwachsenenbildungszentren hat das Ziel, die Fähigkeiten und Kompetenzen von Arbeitskräften zu erhöhen. Der Profilpass identifiziert und entwickelt systematisch die beruflich und persönlich relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen der Teilnehmenden und erstellt individualisierte Kompetenzprofile.
- Fraport AG, der Frankfurter Flughafen, benutzt die Entwicklung eines Unternehmensleitbilds um die Bedeutung von Diversität unter Mitarbeitenden hervorzuheben. Durch das Erstellen einer Charta der Diversität wird eine positivere Unternehmenskultur entwickelt. Die Fraport AG besitzt ebenfalls die Anlaufstelle „Rainbow at Fraport“, die sich auf Diskriminierung am Arbeitsplatz auseinandersetzt.
<https://www.fraport.de/content/fraport/de/unternehmen/karriere/fraport-als-arbeitgeber/Diversity.html>
- Die DHL Group entwickelte eine unternehmensweite Gesundheits- und Wellness-Plattform als Teil einer Kampagne für Gesundheitsbewusstsein. Ihnen wurde der Deutsche Unternehmenspreis Gesundheit des BKK Dachverbands e.V. verliehen.
http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2009/deutschepost_dhl_vorbildliche_gesundheitsfoerderung.html
- Die Logistikfirma Karl Dischinger GmbH organisiert regelmäßig Informationsveranstaltungen zu Themen wie der Pflege oder der Gesundheit im Beruf. Der Arbeitgeber entwickelt und verteilt firmeneigene Broschüren. Als Teil der Gesundheitskampagne werden auch ungewöhnliche Arbeitszeitmodelle

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Produktion dieser Publikation stellt keine Übereinstimmung mit dem Inhalt dar, bei dem es sich ausschließlich um die Sichtweise der Autorinnen handelt. Die Kommission kann nicht für die inhaltlichen Aussagen und die Verwendung dieser verantwortlich gemacht werden.



ermöglicht. So können Angestellte sich beispielsweise für ein 2:1 Modell entscheiden, bei dem sie zwei Wochen arbeiten und eine Woche freigestellt sind. Andere Beschäftigte können von Zuhause aus arbeiten und während der Elternzeit durch eine Internetplattform des Unternehmens mit anderen in Kontakt bleiben sowie an Qualifikations- und Weiterbildungskursen teilnehmen.

<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/index.php?id=477>

- Das Unternehmen U.I. Lapp GmbH gewann 2016 den Preis als familienfreundlichstes mittleres Unternehmen. Es entwickelte Maßnahmen wie flexible Arbeitszeit, Teilzeitmodelle auf Managementebene, mobile Arbeit, unternehmensinterne Kinderbetreuung und eine familienfreundliche Schichtplanung. Eine Schicht-Tauschbörse hilft Beschäftigten, ihre Arbeitszeit selbstständig zu strukturieren und Schichten zu tauschen, da sie vorher eine Qualifizierung absolvierten, die eine Arbeit in allen Logistikbereichen ermöglicht. Die Tauschbörse funktioniert sowohl über ein schwarzes Brett als auch über eine Online-Plattform. Das Unternehmen besitzt weiterhin einen Mitarbeiterblog, auf dem Angestellte persönliche Erfahrungen zu relevanten Themen teilen können.

<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/index.php?id=485>

HINTERGRUND

Diese praxisbezogene Anleitung bietet strategische Empfehlungen für Entscheidungsträger im Bereich des öffentlichen Arbeitsmarkts, der Ausbildung und der sozialen Eingliederungspolitik, um die Attraktivität bestimmter Sektoren und die Beschäftigungschancen und -fähigkeit von Geringqualifizierten, die in Europa von Ausgrenzung bedroht sind, zu erhöhen.

Die Anleitung basiert auf den Ergebnissen des Erasmus + REPLAY-VET Projekts des Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt in Hessen, Deutschland, mit dem Ziel der Analyse von Barrieren und der Identifikation von bewährten Verfahren zur Entwicklung verbesserter Arbeitsmarktintegration von Geringqualifizierten im Logistiksektor. Drei Workshops wurden zwischen Winter 2017 und Frühjahr 2018 entwickelt, welche Weiterbildungsanbieter, Unternehmen, Sozialverbände und Vertreter*innen öffentlicher Institutionen (Arbeitsvermittlung) zusammenführten.

Die strategischen Handlungen basieren auf Projekten und Empfehlungen, welche aktuell oder zukünftig ausschlaggebend sind um die Attraktivität des Logistiksektors zu erhöhen sowie die in diesem Sektor beschäftigten Fachkräfte zu erhalten. Außerdem sind die meisten dargelegten Strategien auf andere im REPLAY-VET Projekt identifizierten Bereiche übertragbar. Diese begegnen ähnlichen Herausforderungen: Geschlechterungleichheit, unattraktive Arbeitsbedingungen, negatives Image des Sektors etc.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Produktion dieser Publikation stellt keine Übereinstimmung mit dem Inhalt dar, bei dem es sich ausschließlich um die Sichtweise der Autorinnen handelt. Die Kommission kann nicht für die inhaltlichen Aussagen und die Verwendung dieser verantwortlich gemacht werden.