Loyalität kann man erarbeiten

In der Coronakrise ist das Problem des **Fahrermangels** in den Hintergrund gerückt. Doch der Bedarf an qualifizierten Fahrern wird voraussichtlich in einem oder zwei Jahren wieder deutlich steigen. Zeit, sich schon jetzt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

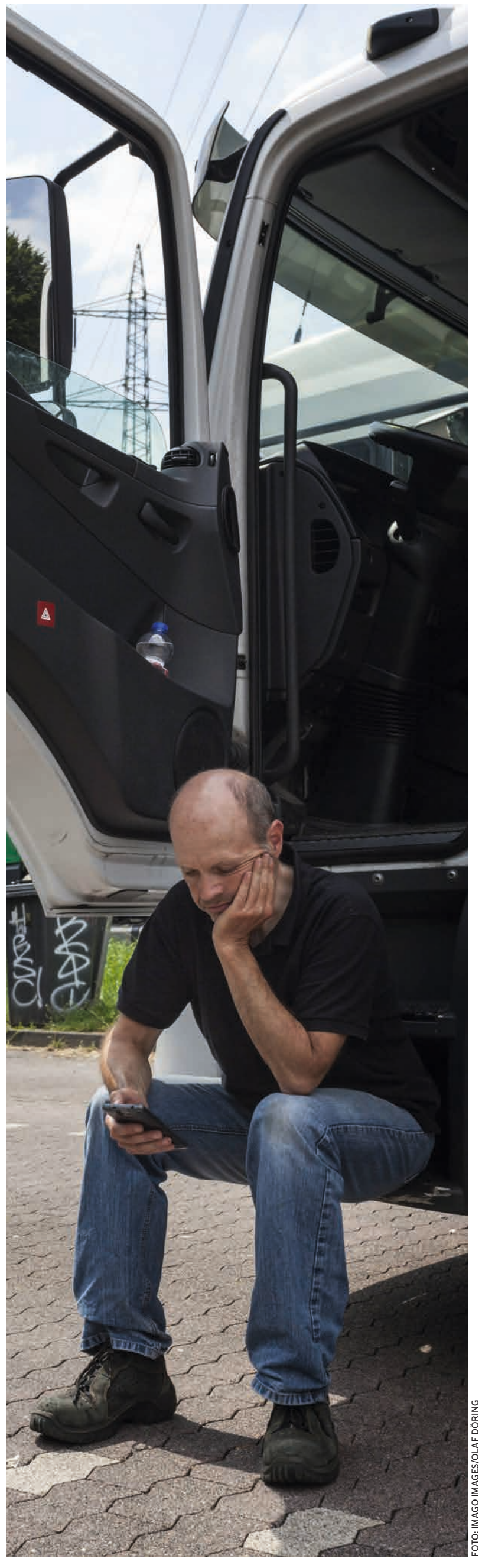

FOTO: IMAGO IMAGES/OLAF DÖRING

Der Job am Steuer eines LKW kann manchmal ziemlich frustrierend sein. Umso wichtiger ist es, dass das Drum und Dran im Fuhrunternehmen selbst stimmt.

Von Beate Teschner

Systemrelevant, aber nicht sexy? Seit zehn Monaten befindet sich Deutschland im Coronakrisenmodus. Die Pandemie kostet auch die Logistikbranche Zeit, Nerven und Geld. Wer hat da schon die – immer noch akuten – Probleme von gestern auf dem Zettel? Seit Jahren wird bitter über fehlende LKW-Fahrer geklagt, denn im Zuge des demografischen Wandels steigen jährlich rund 30.000 Fahrer aus dem Beruf aus, Tendenz steigend. Früher kamen die ausgebildeten Fahrer von der Bundeswehr, das war praktisch – ist aber vorbei. Zudem sorgen die Rahmenbedingungen auch nicht dafür, den Beruf des Fernfahrers attraktiv zu machen: Überfüllte Parkplätze, lange Staus und unerfreuliche Zustände beim Laden und Entladen sind da nur einige Ursachen.

In diesem Umfeld ist es für Fuhrunternehmen mitunter schwierig, Vakanzen schnell und passgenau zu besetzen. Oft genug melden sich keine geeigneten Bewerber, obwohl die Unternehmen freie Stellen ausgeschrieben und auf diversen Portalen inseriert haben. Eine Folge des immer wieder angeführten Fachkräfte- oder Fahrermangels, dem man wenig entgegensetzen kann.

Doch ist das wirklich so? Immerhin gibt es auch in der Logistikbranche Unternehmen, die Wartelisten führen und bei denen die Bewerber es kaum abwarten können, bis ein Truck für sie frei wird. In diesen Firmen stimmt der Umgang mit dem Fahrpersonal: Sie zeigen ansprechende Perspektiven auf, übernehmen Verantwortung und begegnen den Mitarbeitern wertschätzend.

Natürlich gibt es auch Arbeitgeber, die sich auf dem bulgarischen oder polnischen Arbeitsmarkt mit Fahrern versorgen, die durchaus bereit sind, schlechtere Arbeitsbedingungen in Kauf zu nehmen. Das aber scheint nicht wirklich eine langzeittaugliche Lösung zu sein.

Hin zum Arbeitnehmermarkt

Über Jahrzehnte haben sich Unternehmen auf einen komfortablen Arbeitgebermarkt eingestellt. Mittlerweile wählen aber in vielen Branchen die Arbeitnehmer ihr Wunschunternehmen aus und nicht umgekehrt. Ein nachhaltiger Ansatz für die Fuhrunternehmen kann also nur sein, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Das funktioniert in allen Branchen, die über Fachkräftemangel klagen, egal ob Gastronomie, IT oder Logistik.

Personalabteilungen agieren neuerdings wie die Kollegen aus den Bereichen Marketing und Sales, um erfolgreich zu sein. Das Rekrutieren mit alten Methoden und Werkzeugen funktioniert nicht mehr. Neue Mitarbeiter zu finden, ist allerdings nur ein erster Schritt. Hier werden zwar immer mehr Ressourcen eingesetzt, allerdings ist der stärkere Hebel die Vermeidung von Fluktuation.

Erwartungen erfüllen

Denn was bringt der aufwendigste Rekrutierungsprozess, wenn neue Fahrer bereits während der Probezeit desillusioniert das Weite suchen? Enttäuschte Erwartungen in Bezug auf die Authentizität und eine unzureichende Einarbeitung fungieren als Drehtür. Während früher die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust dominierte, wird heute bei Unzufriedenheit flott gewechselt.

Attraktive Unternehmen, die einen guten Ruf genießen, ein starkes Wir-Gefühl und angenehme Arbeitsbedingungen bieten, sind da deutlich im Vorteil. So spendiert zum Beispiel der Hamburger Spediteur Fr. Meyer's Sohn (FMS) seinen Fahrern am Wochenanfang einen Obstkorb, damit sie sich auf ihrer Wochentour auch ausreichend mit Vitaminen versorgen. Eine wertschätzende Geste, die natürlich nur im Verbund mit weiteren Aspekten für eine hohe Arbeitgeberattraktivität sorgt. Schließlich muss das ganze Paket passen. Angefangen bei dem Fahrerhaus. Diese sind bei FMS weit über dem am Markt üblichen Standard ausgestattet, da fühlen sich die Fahrer unterwegs einfach wohler und auch stolz.

Zufriedenheit ist nicht nur eine Frage des Gehalts. Das wird spätestens dann klar, wenn interne Spannungen und Querelen Unternehmen lähmen. Wenn toxische Führungskräfte Mitarbeiter gängeln und Profitmaximierung auf Kosten der Belegschaft betreiben. Wenn Disponenten und Fahrer im Dauerclinch liegen oder sich niemand für die Sorgen und Nöte der Fahrer interessiert. Anständige Bezahlung, ausreichend Urlaubstage, und ordentliche Sozialleistungen sind wichtig. Doch führen sie nur zu einer relativ schwachen emotionalen Bindung an den Arbeitgeber. Es sind Faktoren, die schnell als normale Rahmenbedingungen wahrgenommen werden. Wenn das Gesamtpaket nicht stimmt, wird aus einer guten Bezahlung, Schmerzensgeld für vermieste Lebenszeit. Nicht selten wird sogar für weniger Geld zum attraktiveren Logistikunternehmen gewechselt.

Apropos Geld: GCD Glomb Container Dienst aus Bremerhaven setzt auf ein ausgeklügeltes Prämiensystem, bei dem jeder Fahrer die Möglichkeit hat, zum Beispiel durch ökonomisches Fahrverhalten, das eigene Monatseinkommen zu erhöhen. Wer selbst bestimmen kann, ob jeden Monat mehr oder weniger auf dem Konto landet, erfährt seine Selbstwirksamkeit – und das motiviert.

Der starke Zusammenhalt unter Kollegen sowie ein gutes Verhältnis zur Führungskraft sind auch in einem Fuhrunternehmen Gold wert. Wenn das Miteinander stimmt und die Fahrer wertgeschätzt werden, sinkt die Wechselbereitschaft enorm. Auch die Freiheit, seine Persönlichkeit zum Ausdruck zu bringen, schafft Bindung. Das zeigt das Hamburger Unternehmen Acargo, es bietet seinen Fahrern nicht nur top ausgestattete Kabinen, sondern auch individuell gestaltete LKW. Comic-, Film- und Band-Motive zieren die Trucks und machen diese für die Fahrer zu ihrem ganz persönlichen, rollenden Arbeitsplatz.

Nicht zuletzt ist die Frage nach dem „Warum" ausschlaggebend. Warum sollte man sich für eine Ausbildung in der Logistik, zum Beispiel als Berufskraftfahrer entscheiden? Diese Frage hat sich auch der Verband Spedition und Logistik Baden-Württemberg gestellt. Die Antwort ist eine Azubi-Kampagne, die unter dem Namen „Move – Du bewegst etwas" auf Instagram und Facebook angelaufen ist. Hier liefern die Azubis eigenverantwortlich Einblicke in ihr persönliches Ausbildungsgeschehen. Als Corporate Influencer sprechen sie begeistert und selbstbestimmt in den sozialen Medien über ihre Berufe, ihre Ausbildungsbetriebe und polieren so auch das Image der Logistikbranche auf.

Wofür das Unternehmen steht

Die folgenden Fragen zielen auf den Markenkern, das Herz eines Unternehmens: Decken sich die Unternehmensziele mit den Zielen und Werten der Mitarbeiter? Bietet die Firma Sinnhaftigkeit und eine wirklich aktivierende Vision? Falls dies (noch) nicht der Fall ist, lohnt es sich hier anzusetzen. Ist die Vision im Laufe der Jahre auf der Strecke geblieben oder wurde sie noch nie so definiert, dass sie tatsächlich Kräfte freisetzen und Begeisterung erzeugen kann?

Proklamationen von Stärke, Erfolg oder kontinuierlichem Wachstum, zählen übrigens zu den Pseudovisionen. Dahinter steht mehr oder weniger verkleidet die Aussage „Hey, hilf mir mal reich zu werden". Wer soll dafür morgens begeistert aus dem Bett springen? Die Devise lautet: Ego raus, Kunde und Mitarbeiter rein – aber bitte authentisch.

Der Weg zu guten Fachkräften

Wenn sich alle Fuhrunternehmen die Fahrer munter im Kreis abwerben, erhöht sich die Zahl der Fachkräfte leider nicht. Auch die Rekrutierung im Ausland ist auf lange Sicht keine nachhaltige Lösung. Erfolgversprechender ist die Suche nach den passenden Talenten und Quereinsteigern, die bereits viel mitbringen und bereit sind dazuzulernen. Fuhrunternehmen, die sich zum gefragten Ausbildungsbetrieb entwickeln können und wollen, haben auf lange Sicht den passenden Nachwuchs schon am Start.

Doch letztlich ist das nur ein – wenn auch wichtiger – Teilaspekt: Die Attraktivität des Unternehmens darf nicht an der Ausgestaltung des Ausbildungskonzepts enden, sie muss ganzheitlich etabliert werden. Und dann ist es keine Utopie mehr, dass es Wartelisten für gute Fahrer gibt, die gezielt bei dem Unternehmen anheuern wollen, während andere Marktteilnehmer identische Stellen nicht besetzen können. ***(ben)***

Die Autorin

Beate Teschner lebt in Hamburg und ist Mitglied der Logistik-Initiative Hamburg. Seit über 20 Jahren berät die Spezialistin für angewandte Unternehmenspsychologie mittelständische Unternehmen beim Aufbau authentischer Arbeitgebermarken. Als Referentin ist sie für verschiedene IHK, regionale Wirtschaftsförderungen, Bildungseinrichtungen und Unternehmensverbände tätig. **www.corpus2.com**