



Kooperationsstelle
Arbeitswelt und Wissenschaft
Universität Stuttgart

01/2013

Mangel an Berufskraftfahrern im Güterverkehr

Ursachen, Folgen und Lösungsansätze



Kurzbericht

Hinweise zur Herausgeberschaft

Der vorliegende Kurzbericht wurde auf Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse verfasst durch die Kooperationsstelle Arbeitswelt und Wissenschaft der Universität Stuttgart.

Gerne lassen wir ihnen ausführliche Informationen zukommen.



Kooperationsstelle Arbeitswelt und Wissenschaft Universität Stuttgart

am Lehrstuhl für Allg. BWL, Logistik und Beschaffungsmanagement,
Prof. Dr. Rudolf Large

Keplerstr. 17
70174 Stuttgart

Tel.: +49 711 685-83422
Fax.: +49 711 685-83594

kawus@bwi.uni-stuttgart.de
www.bwi.uni-stuttgart.de/kawus

Autoren: Raheleh Peirowfeiz
Prof. Dr. Rudolf Large,

Design: Tobias Breittling

Bilder: Fotolia LLC, New York
www.fotolia.de

Phänomen des Mangels an Fahrerinnen und Fahrern

Der Straßengüterverkehr hat sich im Zeitraum 1991 bis 2011 nicht nur mehr als verdoppelt, sondern nimmt auch an der Gesamtverkehrsleistung aller Verkehrsträger den größten Anteil ein. Der Straßengüterverkehr ermöglicht ungebrochene schnelle Verkehre und die Verteilung von Gütern in der Fläche.

Wie bei allen Dienstleistungen wird die Qualität und Quantität von Transportleistungen im Straßengüterverkehr wesentlich durch arbeitende Menschen bestimmt. Voraussetzung für ein leistungsfähiges Verkehrssystem sind somit motivierte und qualifizierte Berufskraftfahrerinnen und -fahrer.

Im Folgenden werden als Berufskraftfahrer bzw. Berufskraftfahrerinnen solche Personen bezeichnet, die zu Erwerbszwecken Güter mit Lastkraftwagen jeglicher Art befördern, obwohl im weiteren Sinne auch die Fahrerinnen und Fahrer des Personenverkehrs zu dieser Berufsgruppe zählen.

Die Besetzung von Stellen für Berufskraftfahrer im Güterverkehr gestaltet sich jedoch zunehmend schwierig. Folgt man einer Untersuchung des TÜV Rheinland vermelden 47 Prozent der befragten Unternehmen einen Mangel an Fahrpersonal (TÜV Rheinland, 2012). Bei knapp drei Viertel der Unternehmen fehlen 1 bis 3 Berufskraftfahrer, bei jedem vierten Logistikbetrieb sogar 5 Fahrer.

„Speditionen haben Nachwuchsprobleme“

[Karriere Spiegel,
21.07.2012]

Schätzungen gehen davon aus, dass der Bedarf von mindestens 25 000 neuen Berufskraftfahrern und -kraftfahrerinnen pro Jahr nicht gedeckt werden kann, da lediglich 13 000 bis 15 000 Berufsanfänger zu verzeichnen sind (Schlautmann, 2012, Lohre u.a., 2012). Über 90 Prozent der Transportbetriebe verzeichnen zudem eine eher stark bzw. stark ausgeprägte Fluktuation von Berufskraftfahrern (TÜV Rheinland, 2012a).

Ursachen und Folgen

GESELLSCHAFTLICHE URSACHEN: Die demografische Entwicklung der deutschen Gesellschaft wirkt sich negativ auf die Zahl der Erwerbsbevölkerung aus und führt somit auch zu Nachwuchsproblemen im Berufskraftverkehr: Die bis zum Jahr 2020 nachrückenden, jungen Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen werden nicht ausreichen, um die bis dahin in den Ruhestand eintretenden Lkw-Fahrer zu ersetzen. Der Anteil der älteren Berufskraftfahrer ist alarmierend. Schon heute liegt der Altersdurchschnitt bei 43 Jahren bis 46 Jahren (Frühauf u.a., 2008). In den kommenden 15 Jahren werden über ein Drittel der heutigen Berufskraftfahrer dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen, da sie altersbedingt aus dem Arbeitsleben ausscheiden bzw. den Vorruhestand antreten.

Speditionen ohne Fahrer - Der Lkw stört vor allem beim Rasen“

[Karriere Spiegel, 05.09.2012]

Das Berufsbild des Berufskraftfahrers leidet heute unter einem Imageproblem. Wurde früher ehrfurchtsvoll von Kapitänen der Landstraße gesprochen, haben heute Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen in der Bevölkerung einen schlechten Ruf - nicht zuletzt auch wegen der zahlreichen Verkehrsbehinderungen und Staus, an denen Lkws beteiligt sind. Auch der allgemeine, gesellschaftliche Wertewandel trägt zu dieser Sichtweise bei, denn die Arbeitsbelastung, welche die Tätigkeit des Berufskraftfahrers mit sich bringt, steht im Widerspruch zu der von modernen Bürgern angestrebten Balance zwischen Arbeitsleben und Freizeit. Häufig werden deshalb Berufe vorgezogen, die in dieser Hinsicht unproblematischer erscheinen.

POLITISCHE UND RECHTLICHE URSACHEN: Die Reduktion der deutschen Streitkräfte, insbes. durch die Aussetzung der Wehrpflicht, führt zu einem starken Rückgang von ausgebildeten Militärkraftfahrern, die nach dem Ausscheiden aus der Bundeswehr gewöhnlicherweise dem zivilen Arbeitsmarkt zur Verfügung stünden. Gerade geringqualifizierten, jungen Arbeitssuchenden mit beschränkten finanziellen Mitteln wird hierdurch der Zugang zur Fahrerlaubnis erschwert. Ebenso dürften gesetzliche Regelungen zur Aus- und Weiterbildung von Berufskraftfahrern die Angebotsseite des Arbeitsmarkts negativ beeinflussen. Die Einführung des Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetzes (BKrFQG) und die verpflichtende Grundqualifikation werden als zusätzliche Barriere für den Berufseinstieg gesehen (BAG, 2011). Durch die Einführung dieser Regelung ist von einem erheblichen Rückgang von Quereinsteigern in den Kraftfahrberuf auszugehen.

Speditionen bestätigen spürbares Defizit als Konsequenz aus Wegfall von Wehrpflicht und demographischem Wandel“

[TÜV Rheinland,
13.07.2012]

UNTERNEHMENSBEZOGENE UND WETTBEWERBLICHE URSACHEN: Zu viele Unternehmen bilden aus organisatorischen Gründen oder zur Vermeidung von Kosten selbst keine Berufskraftfahrer aus. Diese sind somit bei der Personalsuche auf den externen Arbeitsmarkt angewiesen. Andererseits geht der Kostendruck in der Transportwirtschaft zulasten der Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und führt zu Stress, Lohneinbußen und verlängerten Arbeitszeiten. Diese Faktoren bewirken, dass sich viele Berufsanfänger gegen eine Ausbildung als Kraftfahrer entscheiden.

**Fahrer-
mangel:
Arbeits-
bedingungen
von Lkw-
Fahrern zu
schlecht**

[Karriere Spiegel,
05.09.2012]

Schlechte Arbeitsbedingungen und unzureichende Anstrengungen in der Ausbildung eigener Fahrerinnen und Fahrer setzen Anreize zum Wechsel des Arbeitgebers und fördern die Fluktuation. Mitunter zahlen einzelne Unternehmen an ihre Lkw-Fahrer Prämien, wenn Kollegen aus anderen Unternehmen erfolgreich abgeworben werden. Neben positiven Effekten aufgrund verbesserter Arbeitsbedingungen und Vergütungen kann ein häufiger Arbeitsplatzwechsel für die einzelne Arbeitnehmerin bzw. den einzelnen Arbeitnehmer jedoch auch zu Unsicherheiten und Einschränkungen im privaten Umfeld führen.

Die Folgen des Fahrermangels sind für einzelne Unternehmen, die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie für die Wirtschaft im Ganzen als tiefgreifend einzustufen. Aufgrund der Bedeutung des Transportwesens für alle Branchen müssen die Unternehmen und ihre Verbände, Gewerkschaften und der Gesetzgeber nach Lösungsansätzen suchen.

Aus- und Weiterbildung

Der Königsweg zur Vermeidung der Ursachen des Fahrermangels und der aufgezeigten Folgen ist die Steigerung der Anstrengungen zur erfolgreich abgeschlossenen betrieblichen Ausbildung und die angemessenen Fort- und Weiterbildung. Untersuchungen zeigen, dass nur wenige Unternehmen einen Ausbildungsplatz zum Berufskraftfahrer im eigenen Betrieb anbieten (BAG, 2007; TÜV Rheinland 2012). Im Aufbau von Ausbildungsplätzen liegt unseres Erachtens jedoch ein Schlüssel zur Bekämpfung des Mangels an Fahrpersonal für die Kraftfahrbranche.

Der Besitz eines klassischen Lkw-Führerscheins reicht heute nicht mehr aus, um bei Transportunternehmen als Berufskraftfahrer bzw. als Berufskraftfahrerin angestellt zu werden. In Europa ist eine Qualifizierung des Fahrpersonals per europäischer Richtlinie und entsprechender Umsetzung in nationales Recht vorgeschrieben. Die adäquate Aus- und Weiterbildung ist somit ein Schlüssel, um zukünftigen Fahrermangel zu vermeiden. Unabhängig von den rechtlichen Anforderungen sollten Personen, die im Berufskraftverkehr tätig sein wollen, über soziale Kompetenzen verfügen, psychisch sowie physisch widerstandsfähig sein und technisches Interesse und Geschick mitbringen.

GRUNDAUSBILDUNG ZUM BERUFSKRAFTFAHRER: Seit dem 10. September 2009 müssen alle Berufskraftfahrer, die zu gewerblichen Zwecken tätig sind, eine Grundqualifikation nachweisen. Ziel der Grundqualifikation ist es, eine verbesserte Sicherheit im Straßenverkehr herbeizuführen und den Lkw-Fahrern Spezialwissen und allgemeine beruflichen Fähigkeiten zu vermitteln. Zum Ablegen der Grundqualifikationsprüfung ist der Besitz einer Fahrerlaubnis in den Führerscheinklassen C1, C1E, C und CE notwendig (Die im Gesetz genannten Fahrerlaubnisklassen des Personenkraftverkehrs D1, D1E, D oder DE werden im Rahmen dieses Papers nicht behandelt); das Mindestalter liegt bei 18 Jahren (Berufskraftfahrer, die ihren Führerschein vor dem 10. September 2009 erworben

haben, gelten bereits als grundqualifiziert und müssen somit keine Grundqualifikation nachweisen). Grundqualifizierungspflichtige Kraftfahrer müssen ihre Grundqualifikationsprüfung bei der Industrie- und Handelskammer in Form eines theoretischen und praktischen Prüfungsteils ablegen. Alternativ besteht die Möglichkeit, die Grundqualifikation im Rahmen einer Berufsausbildung als Berufskraftfahrer (Dauer von 3 Jahren) abzulegen oder auch als Fachkraft im Fahrbetrieb zu erwerben. Wird ein anderer staatlich anerkannter Ausbildungsberuf erlernt, so sollte dieser „vergleichbare Fertigkeiten und Kenntnisse zur Durchführung von Fahrten mit Kraftfahrzeugen auf öffentlichen Straßen“ (§ 4 I, S. 2 BKrFQG) vermitteln. Sonderregelungen zum Erwerb der Grundqualifikation gelten für sog. Quereinsteiger bzw. Umsteiger. Als Quereinsteiger werden Personen bezeichnet, die bereits einen Nachweis der fachlichen Eignung gemäß Berufszugangsverordnung für den Güterverkehr (GBZugV) erbracht haben. (BAG, 2011). Die theoretische Prüfung verkürzt sich für Quereinsteiger um die Teile, die innerhalb der Prüfung zur fachlichen Eignung schon abgefragt wurden. Der praktische Test muss beim Quereinstieg noch vollständig erbracht werden. Umsteiger sind Personen, die bereits eine Grundqualifikation nach BKrFQG für den Bereich Personenverkehr erbracht haben. Auch für diese Personengruppe gibt es Prüfungserleichterungen.

Neben der klassischen Grundqualifikation existiert eine sog. beschleunigte Grundqualifikation. Die beschleunigte Grundqualifikation kann durch Schulung in einer anerkannten Ausbildungsstätte erfolgen und wird i.d.R. durch die Bundesagentur für Arbeit finanziert. Da ein praktischer Teil entfällt, ist der Führerschein keine Grundvoraussetzung zum Erwerb dieser besonderen Qualifikationsart. Die Fahrerlaubnis kann somit auch noch nach der beschleunigten Grundqualifikation erworben werden. Die beschleunigte Grundqualifikation schließt mit einer theoretischen Prüfung bei der IHK ab.

Ähnlich wie bei der klassischen Grundqualifikation verkürzt sich für Quereinsteiger bzw. Umsteiger der Schulungs- und Prüfungsumfang zur beschleunigten Grundqualifikation. Für im Güterverkehr eingesetzte Lkw-Fahrer mit beschleunigter Grundqualifikation gelten Sonderregelungen hinsichtlich des Alters: Für die Fahrerlaubnisklassen C und CE beträgt das Mindestalter 21 Jahre, für die Klassen C1 und C1E 18 Jahre.

WEITERBILDUNGEN FÜR BERUFSKRAFTFAHRER: Des Weiteren besteht für Berufskraftfahrer die Verpflichtung, regelmäßig an Weiterbildungen teilzunehmen. Nach dem BKrFQG sollen Kraftfahrer bereits 5 Jahre nach Erwerb der Grundqualifikation oder der beschleunigten Grundqualifikation eine erste Weiterbildung absolvieren. Weiterbildungen sollen in einem Turnus von jeweils 5 Jahren wiederholt werden. Die Teilnahme an einer Schulung ist nur in anerkannten Ausbildungsstätten möglich. Ziel der Weiterbildung ist es, Wissen, das durch die Grundqualifikation vermittelt wurde, aufzufrischen und zu festigen. Bereits absolvierte Weiterbildungen und Weiterbildungszeiten werden auch bei einem Wechsel des Arbeitgebers angerechnet.

Externe Personalanwerbung

Obwohl diese das Problem des absoluten Mangels prinzipiell nicht beseitigt, bietet die externe Personalanwerbung aus Sicht des einzelnen Unternehmens Chancen, um neue Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen zu akquirieren und somit dem Mangel an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern entgegenzuwirken. Verschiedene Wege der Personalgewinnung werden im Folgenden aufgezeigt:

INSTITUTIONELLE PERSONALANWERBUNG: Zur Gewinnung von Berufskraftfahrern kann auf die Bundesagentur für Arbeit zurückgegriffen werden, denn als staatliche Einrichtung ist die Bundesanstalt an der Vermittlung, Weiterqualifizierung und Wiedereingliederung von Berufskraftfahrern beteiligt. Mittel dafür sind die Sonderprogramme für Jugendliche, die Integration von Betreuungskunden und das WeGebAU-Programm (**Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen**). Zur Beseitigung des Fahrer mangels kooperiert die BA erfolgreich mit Logistikverbänden, regionalen Unternehmen und Verkehrsgenossenschaften und engagiert sich in regionalen Initiativen; in diesem Kontext sei auf die Initiativen Ausbildungsinitiative Nordhessen, FahrerReAktivierung und Euro-Trucker verwiesen. Auch private Vermittlungsagenturen und Personalleasing-Unternehmen bieten ihren Klienten vielfältige Möglichkeiten zur Kraftfahrergewinnung an.

INFORMELLE PERSONALANWERBUNG: Die informelle Personalanwerbung erfolgt über persönliche Netzwerke. Solche Netzwerke sind komplexe Geflechte aus persönlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern von Unternehmen und deren Bekannten und Verwandten, aber auch zwischen Mitarbeitern und Geschäftspartnern sowie Kunden. Die informelle Personalanwerbung baut auf den folgenden Prinzipien auf: Bei der Vorselektion geben Arbeitnehmerinnen und Arbeit-

nehmer Stellenempfehlungen an diejenigen Interessenten weiter, die als geeignet angesehen werden. Beim Prinzip der Selbstselektion entscheidet ein Bewerber, der Insiderinformationen über eine freie Stelle erhalten hat, selbst über seine potenzielle Eignung. Dieser Rekrutierungsweg ist prinzipiell für alle Arten von Stellen geeignet und für die soziale Bindung unter den Mitarbeitern eines Unternehmens vorteilhaft.

PERSONALANWERBUNG OHNE VERMITTLUNG: Stellenanzeigen sind ein weitverbreitetes und für die Kraftfahrergewinnung geeignetes Akquisitionsmittel. Sehr gute Möglichkeiten für die Anwerbung von Berufskraftfahrern bieten neben regionalen Tageszeitungen auch Fachzeitschriften der Logistik und berufsbezogene Medien: Beispiele hierfür sind das Fernfahrer-Magazin, die Berufskraftfahrer-Zeitung, die DVZ Deutsche Logistik-Zeitung und das Euro Truck News Magazin. Geeignet sind auch Unternehmens-Webseiten, die Bewerbern als Informationsquelle dienen können.

IMAGEBILDENDE MAßNAHMEN: Imagebildende Maßnahmen leisten ebenfalls einen Beitrag zur erfolgreichen Kraftfahrergewinnung und wirken auf eine verbesserte Außendarstellung des Berufsbildes hin. Solche Maßnahmen lösen u.U. Initiativbewerbungen von Interessenten aus. Ebenso sollte ein frühzeitiger, direkter Kontakt zu schulischen Institutionen angestrebt werden, um potenzielle Interessenten für eine Berufsausbildung zu gewinnen.

Personalbindung

Aktuell ist es eine der größten Herausforderungen für transportierende Unternehmen, die Fluktuation unter Berufskraftfahrern einzudämmen und die längerfristige Bindung des Fahrpersonals an den eigenen Betrieb zu erreichen. Der Personalbindung kommt daher aus Sicht der Einzelunternehmen eine zentrale Bedeutung zur Lösung der Fahrerproblematik zu. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können zwar ggf. durch einen Wechsel der Arbeitsstelle ihre Arbeitsbedingungen und Verdienstmöglichkeiten verbessern. Allerdings sollten auch aus ihrer Sicht die negativen Effekte, wie z.B. eine erneute Befristung oder Ortswechsel nicht vernachlässigt werden. Deshalb ist auch aus Arbeitnehmersicht eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in bestehenden Beschäftigungsverhältnissen anzustreben.

Unter Personalbindung wird „die vom Mitarbeiter empfundene Verbundenheit sowie seine Gebundenheit an ein Unternehmen“ (Hofe, 2005, S. 8) verstanden. Die Personalbindung umfasst des Weiteren „alle Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, die Mitarbeiter darin zu beeinflussen, beim Unternehmen zu verbleiben und die Beziehung zu stabilisieren bzw. zu festigen.“ (Hofe, 2005, S. 8). Die Personalbindung ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. Unternehmen sind nur über die erfolgreiche Bindung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der Lage, eine Wertsteigerung zu generieren. Bei der Personalbindung sind drei wesentliche Größen relevant, die das Wesen der Bindung näher beschreiben: *Commitment*, *Arbeitszufriedenheit* und *Perceived Organizational Support (POS, Unterstützung durch den Arbeitgeber)*.

Commitment beschreibt eine Personalbindung, die über die rein vertragliche Bindung der Vertragsparteien hinaus geht. Der Begriff beinhaltet eine emotionale Komponente und wird auch als Maß für die Verbundenheit des Arbeitnehmers an das Unternehmen verstanden.

Arbeitszufriedenheit ist definiert als angenehmer oder positiver emotionaler Zustand, der sich aus der Bewertung der eigenen Arbeit und der Arbeitserlebnisse der Person ergibt. Während Commitment eine eher langfristige Perspektive wiedergibt, ist der Fokus bei Arbeitszufriedenheit eher kurzfristig.

Perceived Organizational Support (POS) ist eine Maßgröße für die vom Arbeitnehmer empfundene Wertschätzung und Unterstützung, die dieser durch seinen Arbeitgeber erfährt. Dabei werden vom Arbeitgeber empfangene Leistungen stärker wertgeschätzt, wenn diese auf Freiwilligkeit beruhen und nicht extern verordnet werden. Zur Erzielung von POS spielen Werte wie Fairness, Unterstützung durch Vorgesetzte, organisationale Belohnung wie Gehalt, Möglichkeit des selbstständigen Arbeitens etc. und gute Arbeitsbedingungen eine ganz entscheidende Rolle.

Das Streben der Arbeitgeber nach Personalbindung stellt damit aus Arbeitnehmersicht einen wesentlichen Stellhebel dar, die Beschäftigungssituation von Berufskraftfahrern und Berufskraftfahrerinnen nachhaltig zu verbessern. Dies wird im Folgenden anhand von neun Einflussgrößen dargestellt, die den Arbeitsalltag von Berufskraftfahrern und Berufskraftfahrerinnen maßgeblich beeinflussen und für die Ausübung des Berufs bedeutend sind. Diese Einflussgrößen können als Ansatzpunkte zur Verbesserung der Beschäftigungssituation und Verhinderung eines zu hohen Maßes an Fluktuation betrachtet werden:

ARBEITSENTGELT UND UNTERNEHMENS BETEILIGUNG: Das Arbeitsentgelt ist einer der wichtigsten Ansatzpunkte für die Lösung von Fluktuationsproblemen im Berufskraftverkehr. Häufig verlassen Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen wegen unangemessener Entlohnung ein Unternehmen. Zur Behebung einer mangelnden Bindung von Kraftfahrern empfehlen wir eine schrittweise, periodische Erhöhung der Löhne. Dabei ist Arbeitsentgelt ein Instrument mit Signalwirkung: Es spiegelt die Zufriedenheit und Wertschätzung eines Unternehmens mit der geleisteten Arbeit wider. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihrerseits betrachten eine angemessene Vergütung als Grundbedingung und als Zeichen der Wertschätzung des Arbeitgebers. Eine angemessene Vergütung reduziert den Anreiz zu einem finanziell motivierten Wechsel. Die Bindung von Berufskraftfahrern an die Unternehmen lässt sich verstärken, indem den Lkw-Fahrern unbefristete Arbeitsverträge angeboten werden. Der Vorteil ist auch darin zu sehen, dass solche Arbeitsverträge zur Sicherung der Einkommensverhältnisse von Berufskraftfahrern beitragen. Eine Erhöhung des Arbeitsentgeltes in Kombination mit transparenten und geregelten Arbeitsbedingungen ist neben einer erhöhten Personalbindung auch ein Anreiz zur Anwerbung neuer qualifizierter Lkw-Fahrer. Zusätzlich zur Steigerung des Arbeitsentgelts ist es sinnvoll das Fahrpersonal am Unternehmen oder am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Im Bereich der Kapitalbeteiligungen sind Fremdkapitalbeteiligungen (z.B. Mitarbeiterdarlehen) denkbar und Eigenkapitalbeteiligungen (z.B. Stille Beteiligungen, Genussscheine, Kauf von Belegschaftsaktien). Im Bereich der Erfolgsbeteiligungen sind Dividendenausüttungen u.Ä. zu erwähnen. Mitarbeiterbeteiligungen zielen darauf ab, die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber zu steigern. Sie erhöhen aber auch die Identifikation des Lkw-Fahrers mit dem Unternehmen und ermöglichen die Teilhabe des Fahrpersonals an der Steigerung des Unternehmenswertes.

ZEIT ZU HAUSE: Die Fluktuation ist oftmals darauf zurückzuführen, dass Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen nicht genügend Zeit zu Hause verbringen können. Dies betrifft vor allem den Fernverkehr. Es ist deshalb notwendig, die Abwesenheitszeit von zu Hause zu minimieren. Transportunternehmen sollten Wert auf das Wohlbefinden ihres Fahrpersonals legen. Es sollte eine Unternehmenskultur etabliert werden, bei der das Unternehmen von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern als unterstützende Organisationen wahrgenommen wird (POS). Unternehmen müssen auch dafür sorgen, dass Zeit für Gesundheitsvorsorge bleibt. Eine flexible und an Arbeitnehmerinteressen orientierte Arbeitszeitenregelung reduziert die negativen psychischen und physischen Folgen für Berufskraftfahrer aufgrund von Arbeitsbelastung. Für Unternehmen gilt es, eine Unternehmenspolitik der Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit umzusetzen. Konflikte im Spannungsfeld Arbeit und Familie werden somit reduziert und Commitment wird erhöht. Eine höhere Arbeitszufriedenheit der Kraftfahrer ist somit die Folge.

ARBEITSBELASTUNG: Defizite bei der Fahrerbindung entstehen häufig wegen hoher Arbeitsbelastung von Berufskraftfahrern. Transportunternehmen sollten deshalb, Abholungen und Lieferungen von Sendungen unter Mitwirkung der Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen zeitlich besser organisieren. Unnötig lange Arbeitszeiten sind vermeidbar, wenn Transportunternehmen mit ihren Kunden gemeinsame Konzepte zur Definition von Zeitfenstern erarbeiten und somit die Wartezeit an Verladerrampen reduziert werden kann. Vom Management der Transportunternehmen müssen Lösungsansätze erarbeitet werden, die die Bildung von Fahrerteams und die Schaffung von Pausenstationen erlauben. Ruhezeiten dienen der Erholung des Fahrpersonals. Bei der Wegstreckenplanung und Parkplatzplanung muss in Zukunft noch stärker darauf geachtet werden, dass diese tatsächlich möglich ist. Dazu sollten bspw. Fahrerkabinen so positioniert

werden, dass sie dem Verkehrslärm der Straße abgewandt sind. Lösungsansätze zur Reduzierung der Arbeitsbelastung liegen aber auch in der Schaffung von Regional- bzw. Intermodal-Verkehren. Für das Fahrpersonal ab 65 Jahre werden Zeitmodelle vorgeschlagen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, halbe Schichten zu fahren. Arbeitsstundenzahlen, die der individuellen körperlichen Verfassung der Kraftfahrer angemessen sind, stellen ebenfalls eine adäquate Lösung zur Reduzierung von Arbeitsbelastung dar. Auch diese Lösungsansätze werden von den Kraftfahrern als Unterstützung durch den Arbeitgeber wahrgenommen (POS). Mitarbeiter, die Unterstützung durch ihren Arbeitgeber empfinden, spüren weniger Stress und Arbeitsdruck. Eine flexible Zeitplanung für Berufskraftfahrern und vor allem für Berufskraftfahrerinnen ist Ausdruck einer familienfreundlichen Politik durch das Unternehmen und erhöht die Lebensqualität. Körperliche und psychische Belastungen nehmen somit ab.

MANAGEMENTUNTERSTÜTZUNG: Managementunterstützung beeinflusst die Fluktuation von Mitarbeitern und kommt deshalb als Ansatzpunkt zur Lösung einer mangelnden Fahrerbindung infrage. Zur Verbesserung der Fahrerbindung wird dem Management empfohlen, für das Fahrpersonal jederzeit ansprechbar zu sein und direkte Kommunikationswege zu schaffen. Mitarbeitergespräche bilden eine ideale Möglichkeit, um mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Kontakt zu treten und Informationen auszutauschen. Kraftfahrer haben dadurch eine Chance, auf etwaige Probleme hinzuweisen und die notwendige Aufmerksamkeit zu erfahren. In diesem Sinne sollten Unternehmen die Bildung von Arbeitnehmervertretungen fördern.

Die Einbindung von Berufskraftfahrern und Berufskraftfahrerinnen sowie ihrer Vertretungen in Unternehmensentscheidungen, die das Fahrpersonal betreffen, wirkt sich positiv auf die Personalbindung aus. Studien liefern Belege, dass Kraft-

fahrer ebenso gewillt sind, einen Beitrag für Unternehmensentscheidungen zu leisten (Mc Elroy u.a., 1993). Manager von Transportunternehmen sollten bestrebt sein, den Mitarbeitern eine angemessene technische Ausstattung zur Verfügung zu stellen und qualitativ hochwertige Arbeitsbedingungen zu verwirklichen. Werden diese Ziele erreicht, so betrachten Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen ihren Arbeitgeber als unterstützend und fühlen sich wertgeschätzt. Davon profitieren auch die Arbeitgeber. Wie andere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, streben auch Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen nach Anerkennung und Lob für gute Arbeit. Führungskräfte sollten deshalb nicht darauf verzichten, ihren Mitarbeitern regelmäßig ein positives Feedback zu geben. Der Führungsstil von Managern sollte kooperativ sein und die Sozialkompetenzen und Wissen des Fahrpersonals berücksichtigen.

DISPONENTEN: Die Disponenten der Transportunternehmen üben einen bedeutenden Einfluss auf die Fluktuation von Berufskraftfahrern aus. Disponenten und Disponentinnen stellen Brückenglieder zwischen Berufskraftfahrern und Berufskraftfahrerinnen, Transportunternehmen, Auftraggebern und Kunden dar. Sie sind diejenigen Personen, die für die Kraftfahrer ein Unternehmen repräsentieren und die Transportkette planen und steuern. Zur Verbesserung der Qualität der Disponenten-Fahrer-Beziehung empfiehlt sich ein freundlicher und respektvoller Umgang miteinander. Disponenten und Disponentinnen sollten bereit sein, den Berufskraftfahrern und Berufskraftfahrerinnen zuzuhören und mit ihnen Probleme gemeinsam zu lösen. Da die Qualität des Kundenservices von der Beziehung zwischen Disponenten und Fahrpersonal abhängt, haben Unternehmen ein Eigeninteresse, ihre Mitarbeiter und Führungskräfte darin zu schulen, einen adäquaten Umgang miteinander zu pflegen. In solchen Schulungen müssen die Themen interpersonelle Kommunikation in Stresssituationen, Prioritätensetzung bei der Arbeit etc. im Mittelpunkt stehen.

ARBEITSKOLLEGEN: Das Verhältnis zwischen Arbeitskollegen beeinflusst die Bindung von Berufskraftfahrern und Berufskraftfahrerinnen an das beschäftigende Unternehmen. Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen bauen untereinander Beziehungen auf und integrieren sich in soziale Netzwerke. Diese Beziehungen sind für Berufskraftfahrer sehr bedeutend, da diese arbeitsbedingt viel Zeit alleine verbringen, unter hohem Zeitdruck stehen und Stress ausgesetzt sind. Das Unternehmensmanagement sollte ein Betriebsklima schaffen, das den Berufskraftfahrern und Berufskraftfahrerinnen erlaubt, ihre Kolleginnen und Kollegen kennenzulernen und untereinander Beziehungen zu knüpfen. Diesem Zweck dienlich sind Instrumente wie Betriebsmeetings, Betriebszeitungen, Intranet-Blogs etc. Weitere Lösungsansätze liegen z.B. auch in der Erteilung von gegenseitigem Fahrunterricht, in der Mitwirkung an Messen oder in der gemeinsamen Teilnahme an Fortbildungen. Derartige Maßnahmen führen zur emotionalen Verbundenheit der Kraftfahrer untereinander und damit mit den Unternehmen. Solche Beziehungen ermöglichen, soziale Bedürfnisse der Kraftfahrer zu befriedigen. Sie können auch einen Ausgleich für mangelnde private Kontakte darstellen, welche aufgrund der langen Abwesenheitszeiten im Fernverkehr häufig fehlen.

Zur Steigerung der informationellen Vernetzung unter Arbeitskollegen sollte von Unternehmen in Betracht gezogen werden, auch Familienangehörige der Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen in Unternehmensnetzwerke zu integrieren. Die Mitbenützung von Freizeiteinrichtungen durch Familienangehörige stärkt ebenso die Verbundenheit der einzelnen Berufskraftfahrer mit dem Unternehmen wie familienoffene Betriebsfeiern oder Unternehmensbesichtigungen durch Angehörige. Vertrauensvolle Beziehungen zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind ein wichtiger Einflussfaktor von POS. Diese erhöhen darüber hinaus das Commitment und die Arbeitszufriedenheit.

ARBEITSGERÄT UND AUSTRÜSTUNG: Ausrüstung, Zustand, Komfort und Aktualität des Lastkraftwagens sind Faktoren, welche die Wechselbereitschaft von Berufskraftfahrern und Berufskraftfahrerinnen beeinflussen. Arbeitgeber müssen eine ergonomisch sinnvolle und motivierende Gestaltung des Arbeitsplatzes bieten. Ein besonderes Augenmerk sollte auf gesundheitsfördernde Ausrüstung und sicherheitserhöhende Technik gelegt werden: Im Bereich Gesundheitsförderung sind z.B. bequeme und breite Matratzen, bequeme Sitzplätze, verstellbare Lenkräder, Standklimaanlagen und doppelverglaste Seitenscheiben zu nennen. Für den Bereich Sicherheitstechnik kommen Nachtbeleuchtung, Abstandsregeltempomaten, Spurassistenten und automatische Notbremssysteme in Betracht. Eine gute Ausstattung von Arbeitsgerät und Ausrüstung erhöht die Zufriedenheit der Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen und führt damit zu einer stärkeren Bindung an den Betrieb. Unternehmen, die freiwillig eine ansprechende Zusatzausstattung ihrer Fahrzeuge anbieten und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Auswahl beteiligen, werden als stärker unterstützend betrachtet als Unternehmen, die das nicht tun.

SICHERHEIT: Sicherheit ist ein wichtiger Faktor, wenn es um die Fluktuation von Berufskraftfahrern geht. Transportunternehmen sollten deshalb auch aus diesem Grund mehr als das Mindestmaß an gesetzlichen Sicherheitsvorschriften realisieren. Es gilt, auch auf freiwilliger Basis eine nachhaltige Sicherheitskultur zu implementieren. Diese Vorschläge stehen im Einklang mit dem POS-Konzept. Dabei müssen Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen aktiv an der Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen beteiligt werden. Die Schaffung einer Sicherheitskultur muss durch das Top Management getragen und umgesetzt werden. Eine gelebte Sicherheitskultur vermindert bei Mitarbeitern die Zahl von Unfällen, beugt Verletzungen vor und wird die Bereitschaft erhöhen beim Unternehmen zu ver-

bleiben, auch wenn extern kurzfristige monetäre Anreize zu einem Wechsel gegeben werden.

RUF DES ARBEITGEBERS: Auch zwischen dem Ruf eines Unternehmens und der Fluktuation von Berufskraftfahrern gibt es eine Beziehung. Gerade Aussagen der Mitarbeiter über ihren Arbeitgeber prägen in hohem Maße die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmen. Im Personalwettbewerb mit konkurrierenden Unternehmen sollten sich Transportunternehmen durch eine „glaubwürdige Vermarktung von Unternehmensphilosophie, -politik und -kultur.“ (Szebel-Habig, 2004, S. 93) von anderen abheben. Wichtiger als solche Maßnahmen ist es jedoch für Unternehmen, die bei Berufskraftfahrern und Berufskraftfahrerinnen einen schlechten Ruf haben, die Ursachen dieser Wahrnehmungen und Einstellungen konsequent und mit langem Atem anzugehen. Zu einem guten Ruf tragen auch professionelle Arbeitsplätze sowie die Gewährung angemessener Arbeitszeiten und Vergütungen bei.

Unternehmen mit gutem Ruf, der sich beispielsweise auch in Auszeichnungen niedergeschlagen hat, sollten solche Erfolge intern und extern kommunizieren. Ein guter Ruf als Arbeitgeber führt dazu, dass sich Kraftfahrer mit ihrem Unternehmen identifizieren und verbunden fühlen. Dadurch entsteht Commitment und eine erhöhte Arbeitszufriedenheit. Diese Tatsache macht alternative Beschäftigungsmöglichkeiten für die Kraftfahrer weniger attraktiv, weil sie für eine neue Beschäftigung einen Teil ihrer sozialen Identität aufgeben müssen.

Fazit

Zunächst sind Knappheiten auf dem Arbeitsmarkt für Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen für diese Berufsgruppe positiv zu bewerten. Es verbessern sich mittelfristig die Beschäftigungschancen, die Arbeitsbedingungen und Entlohnungen sowie die Zugänge zur qualifizierten Aus- und Weiterbildung. Allerdings muss aus Sicht der betroffenen Unternehmen sowie der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anderer Branchen ein funktionierendes Transportsystem zwingend gewährleistet werden. Generell sind deshalb Aktivitäten zur Reduktion des Mangels an Berufskraftfahrern und Berufskraftfahrerinnen zwingend geboten und als positiv einzustufen.

Allerdings können insbesondere die aufgezeigten Maßnahmen der Personalbindung über den hier beschriebenen Zweck hinaus zur Durchsetzung von Arbeitgeberinteressen instrumentalisiert werden. Erforderlich sind deshalb stets eine kritische Distanz der Berufskraftfahrer und Berufskraftfahrerinnen zu ihrem Arbeitgeber und die Bereitschaft und Fähigkeit den Betrieb zu wechseln.

Weitgehend offen bleibt die Frage, welche Rolle die Arbeitnehmerfreizügigkeit und die Dienstleistungsfreiheit innerhalb der EU für das Problem des Mangels an Berufskraftfahrern und Berufskraftfahrerinnen in Deutschland spielen wird. Gerade hier werden der Gesetzgeber aber auch die Vertretungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gefordert sein, für angemessene und gerechte Arbeitsbedingungen und Entlohnungen zu sorgen.

Literatur

- Bundesamt für Güterverkehr (2007), Marktbeobachtung Güterverkehr, Sonderbericht über die aktuelle Fahrpersonalsituation im deutschen Güterkraftverkehrsgewerbe, Köln 2007
- Bundesamt für Güterverkehr (2011), Marktbeobachtung Güterverkehr: Auswirkungen des Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetzes, Köln 2011
- Frühauf, N., Roth, J.-J., Schygulla, M. (2008), Aus- und Weiterbildung von Lkw- und Busfahrern zur Verbesserung der Verkehrssicherheit, Forschungsbericht der Bundesanstalt für Straßenwesen zum Projekt FE 82/270/2004, Oktober 2008
- Hofe, A. vom (2005), Strategien und Maßnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung, Hamburg 2005
- Lohre, D., Bernecker, T., Stock, W. und Düsseldorf, K. (2012), ZF-Zukunftsstudie Fernfahrer: Der Mensch im Transport- und Logistikmarkt, Studie des Instituts für Nachhaltigkeit in Verkehr und Logistik der Hochschule Heilbronn in Zusammenarbeit mit der ZF Friedrichshafen AG und der EuroTransport-Media Verlags- und Veranstaltungs-GmbH, Stuttgart 2012
- McElroy, J. C., Rodriguez, J. M., Griffin, G. C., Morrow, P. C. und Wilson, M. G. (1993), Career stage, time spent on the road, and truckload driver attitudes, in: Transportation Journal, 33, 1993, 1, S. 5-14
- Schlautmann, Chr. (2012), Dringend gesucht: Brummifahrer: Nur noch 13000 bis 15000 Neulinge kommen jährlich auf den Arbeitsmarkt in Deutschland. Gebraucht aber werden mindestens 25000 Kräfte, in: Handelsblatt Nr. 174, Wochenendausgabe, 7./8./ 9.9. 2012

Szebel-Habig, A. (2004), Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität? – Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor, Weinheim u. Basel 2004

TÜV Rheinland (2012), Aktuelle Studie: Fahrermangel bei Lkw bedroht auch die Verkehrssicherheit, Auf den Seiten des TÜV Rheinland, www.tuv.com/news/de/deutschland/ueber_uns/presse/meldungen/newscontentde_110278.jsp/Aktuelle%20Studie:%20Fahrermangel%20bei%20Lkw%20bedroht%20auch%20die%20Verkehrssicherheit, Stand: 13.7.2012

Gesetze und Rechtsverordnungen

Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetz (BKrFQG), vom 14.8.2006, BGBl. I, S. 1958, geändert durch Art. 1 v. 25.5.2011, BGBl. I, S. 952 (1374)

Berufskraftfahrer-Qualifikations-Verordnung (BKrFQV), vom 22.8.2006, BGBl. I, S. 2108

Berufskraftfahrer-Ausbildungsverordnung (BKV), vom 19.4.2001, BGBl. I, S. 642

Berufszugangsverordnung für den Güterverkehr (GBZugV), vom 21.12.2011, BGBl. I, S. 3120

„LKW-Fahrer: Speditionen haben Nachwuchsprobleme“ - Speditionen in Not - Brummis ohne Fahrer“

[Karriere Spiegel, 21.07.2012]



Der Mangel an Berufskraftfahrern und Berufskraftfahrerinnen stellt schon heute ein nicht zu vernachlässigendes Problem für die deutsche Wirtschaft und damit alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dar. Arbeitsplätze in vielen Branchen hängen von einem funktionierenden Güterverkehr ab. Bedingt durch den demografischen Wandel gewinnt die Problematik auch in Zukunft weiter an Schärfe. Worin liegen die Ursachen dieses Phänomens, welche Folgen ergeben sich daraus für die Wirtschaft und die einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Transportwirtschaft? Der vorliegende KAWUS-Kurzbericht versucht, einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen zu leisten und Lösungsansätze aufzuzeigen.



Kooperationsstelle Arbeitswelt und Wissenschaft Universität Stuttgart

am Lehrstuhl für Allg. BWL, Logistik und Beschaffungsmanagement,
Prof. Dr. Rudolf Large

Keplerstr. 17
70174 Stuttgart

Tel.: +49 711 685-83422
Fax.: +49 711 685-83594

kawus@bwi.uni-stuttgart.de
www.bwi.uni-stuttgart.de/kawus