



Discussion Papers in Business and Economics

Prof. Dr. Anja Thies/Prof. Dr. Stefanie Deinert/Prof. Dr. Michael Huth

**„Soziale Nachhaltigkeit bei Gewinnung und Bindung von  
Berufskraftfahrerinnen und -fahrern in der Logistikbranche“**

Discussion Paper No 15

07/2015

Herausgeber/Editor:  
Hochschule Fulda/Fulda University of Applied Sciences  
Fachbereich Wirtschaft/Faculty of Business  
Leipziger Str. 123  
36037 Fulda  
Deutschland/Germany  
[www.hs-fulda.de/wirtschaft](http://www.hs-fulda.de/wirtschaft)



## **Abstract**

Wie zahlreichen Veröffentlichungen der letzten Zeit zu entnehmen ist, stehen Unternehmen der Gütertransportlogistik u. a. vor der Herausforderung, Berufskraftfahrer\_innen zu rekrutieren und an sich zu binden. Unter dem Dach "Sozial nachhaltiges Personalmanagement" wurde eine Befragung von Logistikunternehmen durchgeführt, deren Ergebnisse Aufschluss zur derzeitigen Handhabung der Gewinnung und Bindung von Fahrerpersonal sowie zur Verankerung von sozialer Nachhaltigkeit in ihren Organisationen geben. Die der Studie zugrunde gelegten Annahmen wurden z. T. bestätigt; abweichende Rückmeldungen wurden näher untersucht und hinterfragt. Die durch die Umfrage ermittelte Ausgangssituation in den teilnehmenden Logistikunternehmen diente als Basis zur Eruiierung von Optimierungsmaßnahmen, welche als Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Das vorliegende Diskussionspapier konzentriert sich auf ausgewählte Aspekte der gesamten Untersuchung, denen besondere Aufmerksamkeit beizumessen ist.

As discussed in a broad variety of recent publications, many companies in the transportation sector face the challenge of recruiting and retaining truck drivers. Under the umbrella of a 'socially sustainable human resource management' the authors of this paper conducted a survey in the logistics industry. The survey's results show how enterprises currently recruit and retain drivers and how they anchor social sustainability in their organizations. Most of the underlying assumptions could be confirmed; differing responses were analyzed in depth. The as-is-situation in the companies, as identified by the survey results, were used as a basis for recommended optimization measures. The discussion paper focuses on those topics of the survey that generate the most relevant implications for the logistics industry.

Stichworte/Keywords: Soziale Nachhaltigkeit, Berufskraftfahrer, Logistik, Personalmanagement, Rekrutierung, Personalmarketing, Mitarbeiterqualifizierung, Mitarbeiterbindung, Social Sustainability, Truck Driver, Logistics, Human Resource Management, Recruiting, Personnel Marketing, Employee Qualification, Employee Retention

## Inhaltsverzeichnis/Table of Contents

Inhaltsverzeichnis/Table of Contents .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	4
1.3 Vorgehensweise.....	5
2 Ausgewählte zentrale Forschungsergebnisse und deren Bewertung .....	6
2.1 Organisationsgrad der Arbeitgeber durch Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband.....	6
2.2 Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse der Berufskraftfahrer_innen .....	7
2.2.1 Tarifgebundenheit der Unternehmen .....	7
2.2.2 Struktur der beschäftigten Berufskraftfahrer_innen in den befragten Unternehmen .....	8
2.3 Aus- und Weiterbildungspläne .....	11
2.4 Relevanz der Nachhaltigkeit in der Logistikbranche und sozial nachhaltiger Entwicklung für das eigene Unternehmen .....	18
3 Zusammenfassung und Ausblick .....	23
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	IV
Bisherige Beiträge/Previous Papers .....	VII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Altersstruktur der Berufskraftfahrer_innen .....	2
Abbildung 2: Entwicklung des Anteils der 25- bis 35-jährigen Berufskraftfahrer_innen .....	3
Abbildung 3: Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband.....	6
Abbildung 4: Anwendung von Tarifverträgen .....	7
Abbildung 5: Art der angewandten Tarifverträge .....	8
Abbildung 6: Anstellung der im Unternehmen beschäftigten Berufskraftfahrer_innen .....	9
Abbildung 7: Entwicklung eines zukunftsorientierten Aus- und Weiterbildungsplans im Rahmen von Mitarbeitergesprächen.....	13
Abbildung 8: Alters- und altersgerechte Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen .....	14
Abbildung 9: Kostenübernahme bzw. Freistellung von Berufskraftfahrern_innen für erforderliche Weiterbildungen .....	16
Abbildung 10: Einschätzung der Relevanz der Nachhaltigkeit in der Logistikbranche .....	18
Abbildung 11: Verständnis sozial nachhaltiger Entwicklung durch die Unternehmen.....	20

## Abkürzungsverzeichnis

Abs. ....	Absatz
BBiG.....	Berufsbildungsgesetz
BGBI.....	Bundesgesetzblatt
BKrFQG .....	Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetz
bzw. ....	beziehungsweise
ca. ....	circa
CSR .....	Corporate Social Responsibility
d. h. ....	das heißt
DIN.....	Deutsches Institut für Normung
DNK .....	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EMAS.....	Eco-Management and Audit Scheme
GRI.....	Global Reporting Initiative
i. d. R. ....	in der Regel
IAA.....	Internationale Automobil-Ausstellung
inkl.....	inklusive
o. g. ....	oben genannt
OT.....	ohne Tarifbindung
S.....	Seite
SA.....	Social Accountability
u. a. ....	unter anderem, und andere
u. U. ....	unter Umständen
Vgl. ....	Vergleiche
z. B. ....	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Statistisch nachgewiesen stehen deutsche Unternehmen der Logistikdienstleistungsbranche<sup>1</sup> bereits jetzt vor der Herausforderung, vakante Arbeitsplätze für Berufskraftfahrer\_innen mit qualifiziertem Personal zu besetzen und dieses langfristig zu binden. Es ist anzunehmen, dass insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Nutzen sozial nachhaltiger Maßnahmen im Hinblick auf eine zielgruppenspezifische Personalgewinnung und -bindung nicht ausreichend bewusst und soziale Nachhaltigkeit in deren Unternehmens- und/oder Personalpolitik nicht adäquat verankert ist.

Mit zunehmender Alterung der Gesellschaft und damit einhergehenden neuen Mobilitätsbedürfnissen steigen der Bedarf an Transportleistungen und damit der Bedarf an ausgebildeten Arbeitskräften wie Berufskraftfahrern\_innen. Hinzu kommt, dass der Fortschritt im Bereich Fahrzeugtechnik Auswirkungen auf deren Kompetenzanforderungen hat. Unter Berücksichtigung der mit der Europäisierung einhergehenden Ost-Erweiterung stehen Logistikunternehmen in starker Konkurrenz zueinander. Die Folge ist ein hoher Kostendruck, der die Unternehmen nach Effizienzsteigerungspotenzialen suchen lässt. Maßnahmen zu deren Umsetzung treffen insbesondere das Fahrerpersonal. Wechselnde Routen und lange Arbeitszeiten verlangen den Berufskraftfahrern\_innen Engagement, Flexibilität sowie Verzicht auf gemeinsame Freizeit mit Familie und Freunden ab.

Hinzu kommen körperliche und seelische Belastungen, welche die Fahrtätigkeit mit sich bringt. Eine große Rolle spielt für Berufskraftfahrer\_innen die Ausstattung ihres Fahrzeugs, in welchem sie zumindest bei langen Destinationen im (internationalen) Fernverkehr auch „wohnen“.

Die Tätigkeit eines/r Berufskraftfahrers\_in ist mit hoher Verantwortung verbunden. Die Vergütung spiegelt diese und die gegebenen Arbeitsbedingungen jedoch kaum wider. Laut Studie der Hochschule Furtwangen lag bei einer angenommenen wöchentlichen Arbeitszeit von 56 Stunden der durchschnittliche Stundenlohn in 2012 bei 7,48 Euro, was unter dem bereits damals geforderten und zum 1. Januar 2015 eingeführten gesetzlichen Mindestlohn in Höhe von 8,50 Euro brutto je Zeitstunde war. Ungeachtet von Arbeitsbelastung, Stress und niedriger Entlohnung empfindet das befragte Fahrerpersonal trotzdem zu 40 % meistens Spaß bei der Arbeit; allerdings stehen dieser Aussage ca. 35 % bzw. rund 11 % an Berufskraftfahrer\_innen gegenüber, die ihrer Arbeit nicht sehr oft bzw. gar nicht mit Freude nachgehen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Unter Logistikunternehmen werden alle diejenigen Unternehmen subsumiert, die logistische Dienstleistungen anbieten.

<sup>2</sup> Vgl. Baier, J. (2012), Zusammenfassung sowie S. 3, 4, 8, 16-18, [http://www.hs-furtwangen.de/file-admin/user\\_upload/Marketing\\_PR/Dokumente/Webredaktion/Studie\\_Berufskraftfahrer\\_2011.pdf](http://www.hs-furtwangen.de/file-admin/user_upload/Marketing_PR/Dokumente/Webredaktion/Studie_Berufskraftfahrer_2011.pdf), abgerufen am 01.09.2014, 12.50 Uhr.

Die Arbeitsumstände haben Einfluss auf die Attraktivität der Tätigkeit. Es verwundert nicht, dass ein Ergebnis der genannten Studie ist, dass drei Viertel der befragten Berufskraftfahrer\_innen eine schlechte bis sehr schlechte Reputation des Berufes bei der Bevölkerung vermuten. Ein weiteres naheliegendes Ergebnis ist, dass dementsprechend auch nur 7 % der Befragten jungen Menschen diesen Beruf empfehlen würden. 80 % der Fahrer\_innen würden eine solche Empfehlung nur bedingt oder gar nicht aussprechen.<sup>3</sup>

Das beschriebene Arbeitsumfeld von Berufskraftfahrern\_innen macht deutlich, dass deren Arbeitgeber mit erheblichen Schwierigkeiten bei der Gewinnung und Bindung sowohl von Auszubildenden in diesem Beruf als auch von Berufserfahrenen konfrontiert sind, zumal die Übernahme von ausgebildeten Transportkraftfahrern\_innen der Bundeswehr aufgrund der Aussetzung der Wehrpflicht durch den Deutschen Bundestag seit Juli 2011 als Rekrutierungskanal entfällt.<sup>4</sup>

Der von Logistikunternehmen konstatierte zunehmende Mangel an Berufskraftfahrern\_innen steht auch in Verbindung mit deren demografischer Entwicklung. Die Altersstruktur von Berufskraftfahrern\_innen in Deutschland stellt sich wie folgt dar (siehe Abbildung 1):

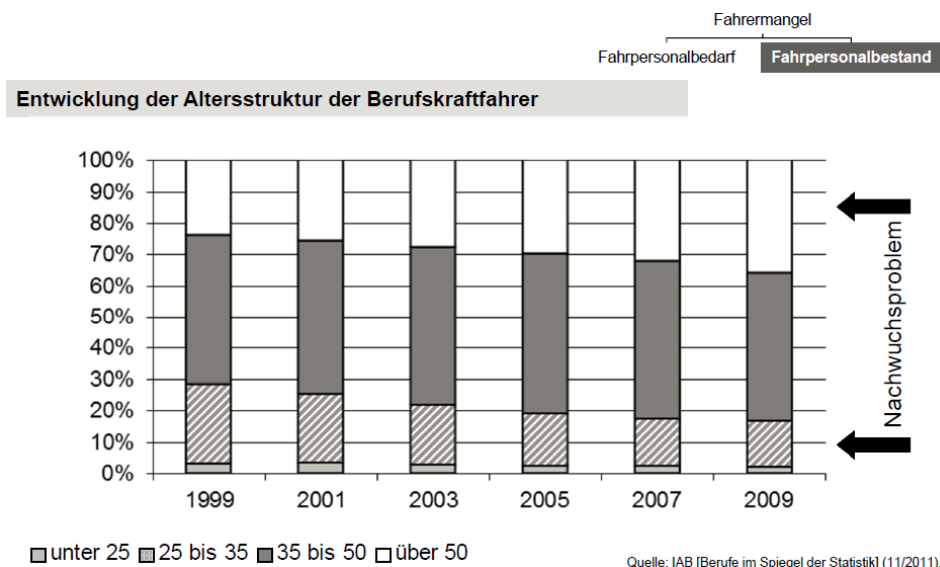


Abbildung 1: Entwicklung der Altersstruktur der Berufskraftfahrer\_innen<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Vgl. Baier, J. (2012), Zusammenfassung sowie S. 3, 4, 8, 16-18, [http://www.hs-furtwan-gen.de/file-admin/user\\_upload/Marketing\\_PR/Dokumente/Webredaktion/Studie\\_Berufskraftfahrer\\_2011.pdf](http://www.hs-furtwan-gen.de/file-admin/user_upload/Marketing_PR/Dokumente/Webredaktion/Studie_Berufskraftfahrer_2011.pdf), abgerufen am 01.09.2014, 12.50 Uhr.

<sup>4</sup> Laut merkur-online.de hat die Bundeswehr früher ca. 15.000 Kraftfahrer\_innen jährlich ausgebildet. Vgl. <http://www.merkur-online.de/service/karriere/dekra-deutschland-fehlen-jahr-2022-berufskraftfahrer-2509051.html>, abgerufen am 01.09.2014, 17.34 Uhr.

<sup>5</sup> Lohre, D. (2011), S. 16, [http://www.ostwestfalen.ihk.de/uploads/media/02\\_Lohre-Hochschule.pdf](http://www.ostwestfalen.ihk.de/uploads/media/02_Lohre-Hochschule.pdf), abgerufen am 01.09.2014, 16.33 Uhr.



Die Statistik macht transparent, dass unter den berufstätigen Berufskraftfahrern\_innen der Anteil der über 50-Jährigen im Laufe der vergangenen Jahre gestiegen ist, während sich der Anteil jüngerer Fahrer\_innen reduzierte (vgl. auch die nachfolgende Abbildung 2). Es ist von einer Fortschreibung dieser Entwicklung jetzt und in Zukunft auszugehen, weshalb Lohre in seiner Abbildung auf das erkennbare Nachwuchsproblem hinweist.

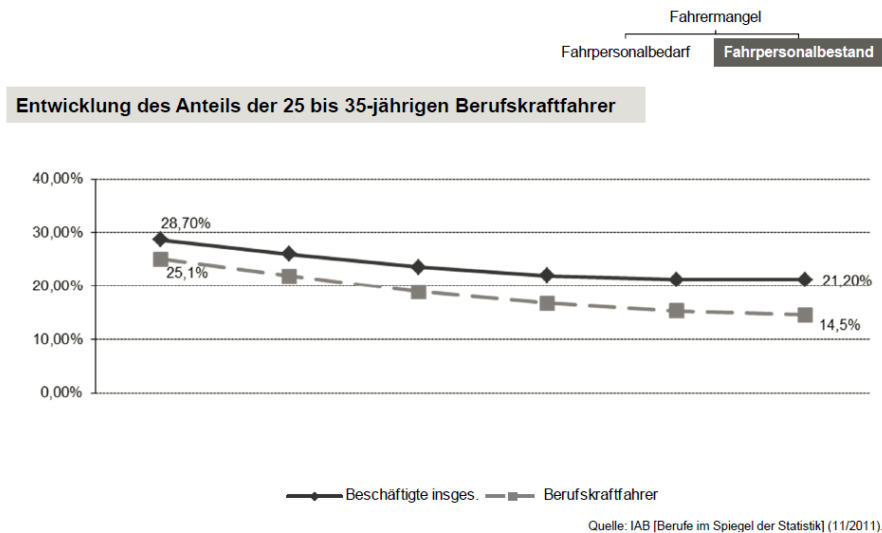


Abbildung 2: Entwicklung des Anteils der 25- bis 35-jährigen Berufskraftfahrer\_innen<sup>6</sup>

Im Rahmen der Nutzfahrzeugmesse IAA 2012 in Hannover brachte Dekra-Chef Kölbl die Situation auf den Punkt: „In den nächsten zehn Jahren erreichen rund 30 Prozent des Fahrerpersonals die Altersgrenze. Noch deutlicher gesagt: Bald jeder dritte Fahrer geht dann in Rente.“<sup>7</sup> Laut Prüfkonzern Dekra ist in den kommenden zehn Jahren ein Mangel von mehr als 150.000 Berufskraftfahrern\_innen zu verzeichnen.<sup>8</sup> Nach der im September 2012 publizierten „ZF-Zukunftsstudie Fernfahrer“<sup>9</sup> sind ca. 3.000 ausgebildete Berufskraftfahrer\_innen pro Jahr auf dem Arbeitsmarkt verfügbar; des Weiteren 12.000 Kräfte mit sogenannter beschleunigter Qualifizierung.<sup>10</sup> Ohne Berücksichtigung der wachsenden Fachkräftenachfrage müssten jähr-

<sup>6</sup> Lohre, D. (2011), S. 17, [http://www.ostwestfalen.ihk.de/uploads/media/02\\_Lohre-Hochschule.pdf](http://www.ostwestfalen.ihk.de/uploads/media/02_Lohre-Hochschule.pdf), abgerufen am 01.09.2014, 16.33 Uhr.

<sup>7</sup> Kölbl, S., merkur-online.de vom 18.09.2012, (2012), <http://www.merkur-online.de/service/karriere/dekra-deutschland-ehlen-jahr-2022-berufskraftfahrer-2509051.html>, abgerufen am 01.09.2014, 17.34 Uhr.

<sup>8</sup> Vgl. merkur-online.de vom 18.09.2012, <http://www.merkur-online.de/service/karriere/dekra-deutschland-ehlen-jahr-2022-berufskraftfahrer-2509051.html>, abgerufen am 01.09.2014, 17.34 Uhr.

<sup>9</sup> Lohre, D./Bernecker, T./Stock, W./Düsseldorf, K. (2012), (<http://www.zf-zukunftsstudie.de/zukunftsstudie-2012/>), abgerufen am 01.09.2014, 17.55 Uhr.

<sup>10</sup> „Wer die beschleunigte Grundqualifikation absolviert, nimmt an einem Lehrgang mit 140 Stunden Unterricht einschließlich 10 Praxisstunden teil. Am Ende der beschleunigten Grundqualifikation steht eine 90-minütige theoretische Prüfung vor der für den Wohnsitz des Bewerbers zuständigen IHK. Für die beschleunigte Grundqualifikation muss man die entsprechende Fahrerlaubnisklasse nicht schon besitzen.“ Vogel EU-BKF, <http://www.eu-bkf.de/de/home/bkrfqq/grundqualifikation.htm>, abgerufen am 01.09.2014, 18.02 Uhr.

lich ca. 25.000 neue Fahrer\_innen hinzukommen, um das Beschäftigungsniveau lediglich aufrechtzuerhalten.

Die beispielhaft zitierten Studien und Artikel zum Mangel an Berufskraftfahrern\_innen lassen sich um zahlreiche weitere ergänzen. Eine zusammenfassende Beschreibung zur Situation und zu den Arbeitsbedingungen der Kraftfahrzeugführer\_innen liegt mit der aktuellen Veröffentlichung „Marktbeobachtung Güterverkehr“ des Bundesamtes für Güterverkehr (Erscheinungsdatum: 26.08.2014) vor<sup>11</sup>, dessen Vorjahresbericht (Erscheinungsdatum: 09.10.2013)<sup>12</sup> diesem Forschungsbericht zugrunde liegt.

## 1.2 Zielsetzung

Die aus der Literatur- und Internetrecherche gewonnenen Informationen über die Herausforderungen der Logistikbranche im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Berufskraftfahrern\_innen waren der Anlass zu der Forschungsfrage, welche Möglichkeiten die Unternehmen haben, diesen erfolgreich zu begegnen. Im Kern des in 2013/14 durchgeführten Projekts standen die Gewinnung und Bindung von Beschäftigten dieser Berufsgruppe. Mit der Intention, den personellen Notstand in der Gütertransportlogistik auf lange Sicht zu reduzieren, ist die Identifikation nachhaltiger personalwirtschaftlicher Maßnahmen eng verknüpft. An dieser Stelle kommen die Begriffe der Nachhaltigkeit und des insbesondere sozial nachhaltigen Personalmanagements ins Spiel.

Ziel der explorativen Studie war, sich zunächst einen Überblick über die derzeitige Umsetzung personalwirtschaftlicher Aspekte bei Logistikunternehmen zu verschaffen sowie einen Einblick in deren Einschätzung zur Verankerung von sozialer Nachhaltigkeit in ihren Organisationen zu erhalten. Mit der Analyse und Interpretation der Umfrageergebnisse sollten der diesbezügliche Stand der Antwort gebenden Unternehmen transparent gemacht und Vergleiche innerhalb der Branche ermöglicht werden. Erste Best-Practice-Beispiele sollen anderen Unternehmen Optimierungspotenziale aufzeigen. Darüber hinaus gilt es, anhand von Literatur und Beispielen aus Unternehmen anderer Branchen, die in ähnlicher Form mit einem Mangel an Fachkräften fertig werden müssen, weitergehende Handlungsempfehlungen auszusprechen, die im Sinne eines sozial nachhaltigen Personalmanagements einen Beitrag zur erfolgreichen Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrern\_innen leisten können.

Die nachfolgenden Ausführungen greifen markante Untersuchungsergebnisse heraus, die grafisch dargestellt und interpretiert werden. Ziel ist es, anhand dieser ausgewählten Aspekte der

---

<sup>11</sup> Siehe Bundesamt für Güterverkehr (BAG) [http://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Turnusberichte\\_Arbeitsbedingungen/Bericht\\_5D\\_2014.html?nn=104052](http://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Turnusberichte_Arbeitsbedingungen/Bericht_5D_2014.html?nn=104052), pdf-Dokument, abgerufen am 01.09.2014, 19.36 Uhr.

<sup>12</sup> Siehe Bundesamt für Güterverkehr (BAG), [http://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Turnusberichte\\_Arbeitsbedingungen/Bericht\\_5D\\_2013.html?nn=104052](http://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Turnusberichte_Arbeitsbedingungen/Bericht_5D_2013.html?nn=104052), pdf-Dokument, abgerufen am 01.09.2014, 19.41 Uhr.

Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrern\_innen die in der Literatur bereits thematisierten Herausforderungen mithilfe der Umfrageergebnisse zu untermauern bzw. in Frage zu stellen. Auf dieser Grundlage sollen Anregungen zur Optimierung der identifizierten Ausgangssituation generiert werden.

### **1.3 Vorgehensweise**

Das interdisziplinär angelegte Forschungsprojekt beabsichtigte eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation von Unternehmen der Logistikdienstleistungsbranche in Bezug auf die Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrern\_innen mittels Befragung. Dazu wurde im Sommer 2013 ein 40 Fragen umfassender Fragebogen zu Aspekten der Logistik, des Arbeitsrechts und Personalmanagements mit Relevanz für die zentrale Forschungsfrage nach sozialer Nachhaltigkeit in der Logistikdienstleistungsbranche entwickelt. In die Erarbeitung sind Definitionen sowie Erkenntnisse aus der Fachliteratur und Berichten zur aktuellen Beschäftigungssituation von Logistikdienstleistern eingeflossen. Parallel wurden mittels Internet-Recherchen und Auskünften von kontaktierten Logistik-Verbänden (vorrangig aus den Bundesländern Hessen und Rheinland-Pfalz) und unter Beachtung des Datenschutzes die Ansprechpartner\_innen und Adressen der zu befragenden Logistikunternehmen ermittelt. Es folgte die Verarbeitung der Umfrage mit der Unipark-Software. Der Befragungszeitraum inklusive einer Nachfassaktion erstreckte sich von Dezember 2013 bis Februar 2014. Die Befragung ist 1.129 Unternehmen zugegangen, von denen 129 verwertbare Antworten zurücksendeten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 11 %. Die statistische Auswertung der ausgefüllten Fragebögen erfolgte mithilfe zuvor formulierter Hypothesen und wurde mithilfe der Unipark-Software sowie mittels eines Tabellenkalkulationsprogramms vorgenommen.

Die Auswertung dient der Beschreibung der Ausgangslage, der Identifizierung konkreter Herausforderungen sowie der Eruiierung zukünftiger Bedarfe und Ziele. Mit Blick auf die Verschärfung der Personalproblematik durch den demografischen Wandel steht das Generieren von lösungsorientierten Handlungsoptionen für realistische sozial nachhaltige Maßnahmen zur Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung im Vordergrund. Diese orientieren sich an Ansätzen aus der Literatur und praktischen Erfahrungen erfolgreicher großer Wettbewerber. Die Gestaltungsempfehlungen berücksichtigen Branchenspezifika und die Unternehmensgröße. Darüber hinaus werden die von den Unternehmen wahrgenommenen und erlebten Hürden bei der Personalbeschaffung und -bindung der Zielgruppe beachtet und pragmatische Möglichkeiten zu deren Überwindung entwickelt.

## 2 Ausgewählte zentrale Forschungsergebnisse und deren Bewertung

### 2.1 Organisationsgrad der Arbeitgeber durch Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband

Die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband schafft den Unternehmen einen besseren Zugang zu Informationen in Bezug auf die branchenspezifische Arbeitsmarktsituation und die Verfügbarkeit von Fachkräften. Zudem ermöglicht sie eine bessere Vernetzung in der Branche. Dies erleichtert einerseits den branchenweiten Austausch, andererseits den Zugang zu Fachkräften.

Im Hinblick auf die Frage nach der Zugehörigkeit zu einem Arbeitgeberverband zeigt sich, dass ein Großteil der Unternehmen Mitglied eines Arbeitgeberverbandes ist. Rund zwei Drittel der Unternehmen geben eine Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband an (siehe Abbildung 3).

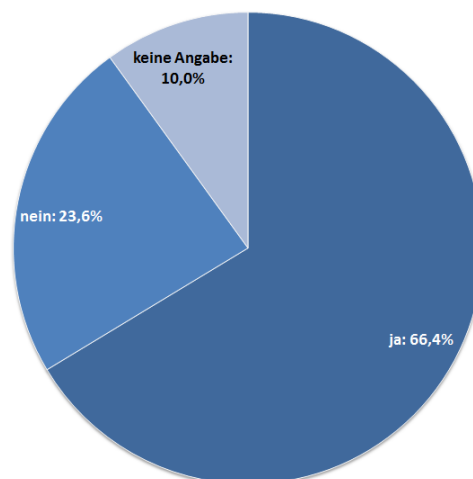


Abbildung 3: Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband<sup>13</sup>

Der Anteil an in einem Arbeitgeberverband organisierten Unternehmen ist damit im Vergleich zu sonstigen deutschlandweiten Befragungsergebnissen zum Organisationsgrad als hoch einzuschätzen.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>14</sup> Für Deutschland gibt es keine zuverlässigen, regelmäßig aktualisierten Daten auf gesamtwirtschaftlicher Ebene, nur Daten einzelner Branchen. Vgl. Schnabel, C.: Organisationsgrade der Tarifparteien in Deutschland und im internationalen Vergleich (2010), [http://www.soeb.de/fileadmin/redaktion/downloads/werkstatt\\_2010\\_2\\_schnabel.pdf](http://www.soeb.de/fileadmin/redaktion/downloads/werkstatt_2010_2_schnabel.pdf), abgerufen am 09.09.2014, 14.30 Uhr.

## 2.2 Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse der Berufskraftfahrer\_innen

Schlechte Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen erschweren die Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrer\_innen erheblich. Tarifverträge sichern einen Mindeststandard an Arbeitsbedingungen und tragen damit insbesondere zu einem existenzsichernden Einkommen bei. Werden Arbeitnehmer\_innen in sicheren Beschäftigungsverhältnissen – insbesondere in unbefristeten Vollzeitverhältnissen direkt beim Unternehmen – beschäftigt, bietet ihnen ihr Arbeitsverhältnis eine auf Dauer angelegte existenzsichernde Grundlage für ihre Lebensführung und -planung. Aus diesem Grunde wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung u. a. die Tarifgebundenheit sowie die Art der Beschäftigungsverhältnisse erfasst.

### 2.2.1 Tarifgebundenheit der Unternehmen

Auch bei der Tarifverträgen zeigt sich, dass in mehr als der Hälfte der Unternehmen Tarifverträge gelten; knapp 40 % dagegen sind nicht tarifgebunden (siehe dazu Abbildung 4).

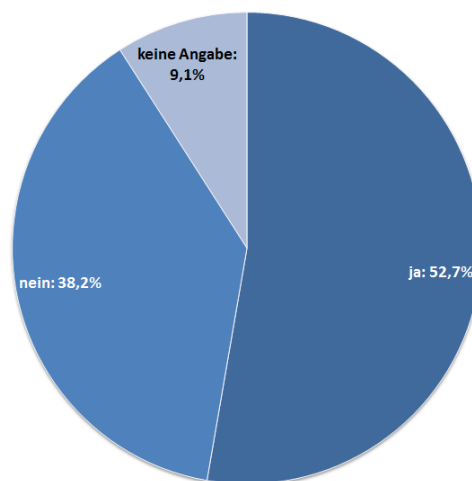


Abbildung 4: Anwendung von Tarifverträgen<sup>15</sup>

Bei der Frage, welche Arten von Tarifverträgen gelten, zeigt Abbildung 5, dass knapp drei Viertel der Unternehmen einem Mantel- oder Haustarifvertrag unterliegen. Bei etwas weniger als der Hälfte der Unternehmen gelten Lohntarifverträge.

<sup>15</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

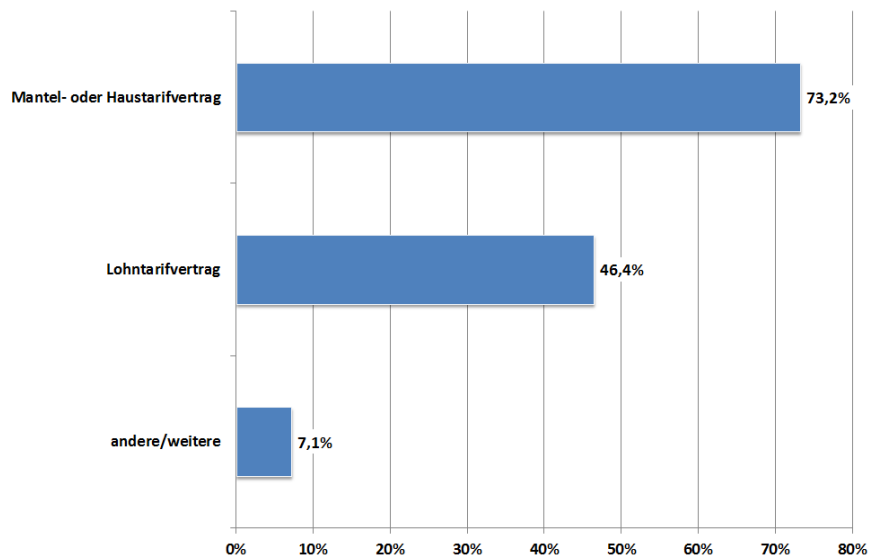


Abbildung 5: Art der angewandten Tarifverträge<sup>16</sup>

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, Tarifverträge anzuwenden. Im Vergleich zu anderen – deutschlandweiten – Erhebungen zur Tarifgebundenheit<sup>17</sup> ist dies ein erstaunlich hoher Wert. In Bezug auf die ermittelten höheren Werte zum Organisationsgrad könnte dies auf ein Konsistenzproblem hinweisen, wodurch zweifelhaft wäre, ob und inwieweit die erlangten Daten verwertbar sind. Die Divergenz zwischen der Zahl der im Arbeitgeberverband organisierten Unternehmen und den Unternehmen, welche tarifgebunden sind, könnte jedoch auf sog. OT-Mitgliedschaften (d. h. Mitgliedschaft ohne Tarifbindung) einiger Unternehmen zurückzuführen sein, auch wenn sich dies nicht mit Sicherheit feststellen lässt.

### 2.2.2 Struktur der beschäftigten Berufskraftfahrer\_innen in den befragten Unternehmen

Im Rahmen der Befragung zur Struktur der Beschäftigungsverhältnisse in Bezug auf Berufskraftfahrer\_innen wurden Daten zu befristeten Arbeitsverhältnissen, geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen (auch sog. 450 Euro-Jobs oder Minijobs), Leiharbeitsverträgen (auch sog. Arbeitnehmerüberlassung, Zeitarbeit, Personaldienstleistung) sowie zu Beschäftigungen im Rahmen von Werkverträgen erfasst. Einen Überblick gibt die nachfolgende Abbildung 6.

<sup>16</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>17</sup> Vgl. auch die vom Statistischen Bundesamt zur Tarifbindung ermittelten Werte für gesamt Deutschland sowie nach Betrieben und Wirtschaftszeigen. Hiernach sind deutschlandweit im Wirtschaftszeig Verkehr und Lagerei nur 28 % der Betriebe tarifgebunden, vgl. S. 7. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Verdienste und Arbeitskosten- Tarifbindung in Deutschland 2010 sowie Amlinger, M./Bispinck, R., WSI Tarifarchiv Arbeitspapier 1/2013, S. 3.

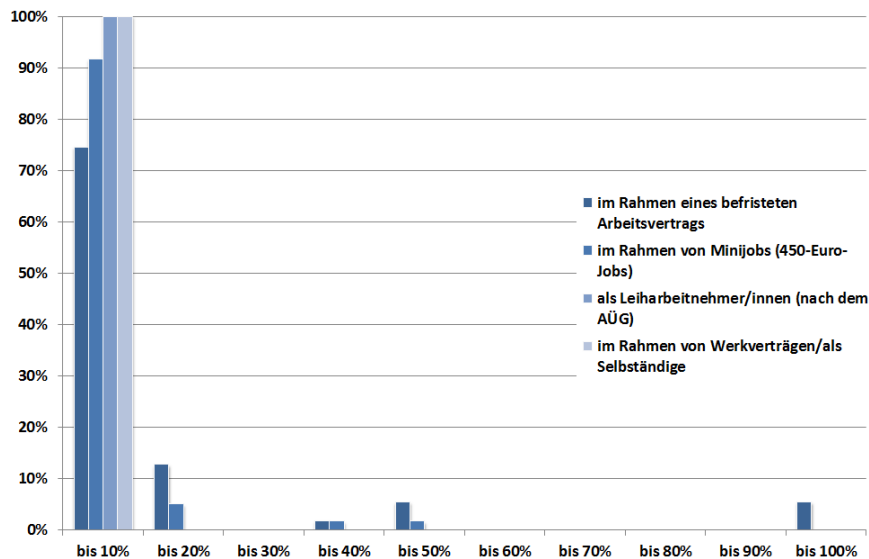


Abbildung 6: Anstellung der im Unternehmen beschäftigten Berufskraftfahrer\_innen<sup>18</sup>

Von 66,17 % der Logistikunternehmen liegt die Auskunft vor, dass sie keine Berufskraftfahrer\_innen in einem befristeten Arbeitsverhältnis beschäftigen. Drei der antwortenden Unternehmen (= 3,61 %) geben an, ihr Fahrerpersonal zu 100 % befristet zu beschäftigen. Der überwiegende Anteil der befragten Unternehmen beschäftigt damit keine Arbeitnehmer\_innen in befristeten Beschäftigungsverhältnissen. Im Durchschnitt werden knapp 10 Arbeitnehmer\_innen befristet beschäftigt. Bei durchschnittlich rund 119 beschäftigten Berufskraftfahrern\_innen in den Unternehmen ergibt dies einen Anteil von durchschnittlich 9,7 % befristet Beschäftigten an allen Beschäftigten in den Unternehmen. Dieser Wert entspricht damit dem prozentualen Anteil befristet Beschäftigter in Höhe von 9,5 % (Stand Juni 2013) an befristet Beschäftigten, gemessen an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland.<sup>19</sup>

Nur wenige Unternehmen, welche die Frage nach beschäftigten Berufskraftfahrern\_innen auf 450 Euro-Basis beantwortet haben, nutzen diese Form des Arbeitsverhältnisses. Fast 80 % der Firmen nehmen davon Abstand. Bei 14,7 % der Logistikunternehmen sind max. 10 Kraftfahrer\_innen als Mini-Jobber\_innen tätig. In einer Firma liegt der Anteil an Berufskraftfahrern\_innen auf 450 Euro-Basis bei 20, in einer anderen bei 53. Im Durchschnitt beschäftigen die Auskunft gebenden Logistikunternehmen 1,85 Fahrer\_innen im Rahmen von sog. Minijobs. Ausgehend von einer ermittelten durchschnittlichen Zahl an beschäftigten Berufskraftfahrern\_innen in Höhe von rund 119 ergibt dies einen durchschnittlichen Anteil von ca. 1,5 % im Rahmen von in Minijobs Beschäftigten in den Unternehmen. Dies ist im Vergleich zum

<sup>18</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>19</sup> Vgl. IAB (Hrsg.), Aktuelle Daten und Indikatoren, Befristete Beschäftigung – Aktuelle Zahlen aus dem IAB-Betriebspanel 2012, Stand Juni 2013, Nürnberg, 2013, [http://doku.iab.de/aktuell/2013/befristung\\_2012.pdf](http://doku.iab.de/aktuell/2013/befristung_2012.pdf), abgerufen am 09.09.2014, 14.08 Uhr.

Anteil der Minijobber\_innen an allen sozialversicherungsbeschäftigten Arbeitnehmer\_innen in Deutschland, welcher bei 18,7 % (Stand Dezember 2014) liegt<sup>20</sup>, ein sehr geringer Wert.

Den vorliegenden gültigen Antworten ist zu entnehmen, dass 94,11 % der Unternehmen bei der Besetzung von Berufskraftfahrer\_innen-Stellen nicht auf Leiharbeit zurückgreifen. Nur jeweils 2,94 % beschäftigen bis zu 5 bzw. bis zu 10 Leiharbeiter\_innen als Fahrer\_innen. Im Durchschnitt beschäftigen die antwortenden Unternehmen 0,32 Leiharbeiter\_innen. Ausgehend von einer ermittelten Zahl von durchschnittlich rund 119 im Unternehmen tätigen Berufskraftfahrern\_innen liegt der Anteil bei durchschnittlich ca. 2,7 %. Im Vergleich zum Anteil der Leiharbeiter\_innen an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Höhe von 2,6 % (Stand 2013)<sup>21</sup> entspricht das Ergebnis der Befragung dem gesamtdeutschen Durchschnitt. Der Anteil derjenigen Auskunft gebenden Unternehmen, die Leiharbeiter\_innen beschäftigen, ist damit geringer als vermutet. Die Annahme, dass aufgrund der logistiktypischen großen saisonalen Konjunkturschwankungen die Anzahl an Leiharbeitnehmern\_innen besonders hoch ist, kann nicht aufrecht gehalten werden.

Bei 86,76 % der antwortenden Unternehmen sind keine Berufskraftfahrer\_innen auf Werkvertragsbasis, d. h. im Rahmen von Fremdvergabe an Subunternehmen oder als Soloselbständige eingesetzt. 5,88 % der Logistikfirmen beschäftigen max. 3 Kraftfahrer\_innen in dieser Form. Jeweils 1,47 % der Unternehmen geben an, dass entweder 6, 35, 70, 75 oder 300 Fahrer\_innen mit Werkvertrag oder als Selbständige für sie arbeiten. Im Mittelwert beschäftigen die befragten Unternehmen 7,26 Arbeitskräfte im Rahmen von Werkverträgen. Bei durchschnittlich rund 119 in den Auskunft gebenden Unternehmen beschäftigten Berufskraftfahrern\_innen liegt der Anteil an im Rahmen von Werkverträgen Beschäftigten bei ca. 6,1 %. Deutschlandweite seriöse statistische Vergleichszahlen für den Anteil an im Rahmen von Werkverträgen Beschäftigten an allen Beschäftigten liegen nicht vor<sup>22</sup>, sodass keine Aussage dahingehend getroffen werden kann, in welchem Verhältnis der Anteil an diesen Beschäftigten in den befragten Unternehmen im Vergleich zu anderen Befragungsergebnissen bzw. zu anderen Wirtschaftszeigen steht.

Mit Bezug auf die Art der Beschäftigungsverhältnisse von Fahrpersonal in den auf die Befragung antwortenden Logistikunternehmen ist zusammenfassend festzustellen, dass der Anteil an befristet Beschäftigten an den im Rahmen von Minijobs Beschäftigten sowie an Leih-

---

<sup>20</sup> DRV Knappschaft Bahn See Minijob-Zentrale (Hrsg.), Quartalsbericht IV.2014, Aktuelle Entwicklungen im Bereich der geringfügigen Beschäftigung, Essen 2014, S. 10 [http://www.minijob-zentrale.de/DE/Service/03\\_service\\_rechte\\_navigation/DownloadCenter/6\\_Berichte\\_und\\_Statistiken/1\\_Quartalsberichte-d\\_MJZ/2014/quartal\\_4\\_2014.pdf?blob=publicationFile&v=3](http://www.minijob-zentrale.de/DE/Service/03_service_rechte_navigation/DownloadCenter/6_Berichte_und_Statistiken/1_Quartalsberichte-d_MJZ/2014/quartal_4_2014.pdf?blob=publicationFile&v=3), abgerufen am 09.05.2015, 14.15 Uhr.

<sup>21</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), Arbeitsmarktberichterstattung Februar 2014, Nürnberg 2014, <http://statistik.arbeitsagentur.de/cae/servlet/contentblob/244170/publicationFile/119019/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung-1HJ2010.pdf>, abgerufen am 09.09.2014, 14.13 Uhr.

<sup>22</sup> Vgl. z. B. Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.), Haubner, D.: (Schein)Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit, Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. Saarbrücken, 2014, S. 19 [http://www.arbeitskammer.de/fileadmin/user\\_upload/ak\\_download\\_datenbank/Publikationen/Online\\_Broschueren/AK\\_Bericht\\_Werkvertraege\\_01\\_2014.pdf](http://www.arbeitskammer.de/fileadmin/user_upload/ak_download_datenbank/Publikationen/Online_Broschueren/AK_Bericht_Werkvertraege_01_2014.pdf), abgerufen am 12.09.2014, 18.26 Uhr.



arbeitnehmern\_innen im Vergleich zum Anteil der deutschlandweit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten keine Auffälligkeiten mit Blick auf die allgemeinen Arbeitsmarktdaten zeigt, die branchenübergreifend anderweitig erhoben wurden. Im Hinblick auf Befristung und Leiharbeit ist dies erstaunlich, da die Logistikdienstleistungsbranche saisonalen und konjunkturellen Schwankungen unterliegt, welche durch die Unternehmen in der Regel – neben Überstundenanordnungen – durch diese Flexibilisierungsinstrumente ausgeglichen werden. Im Hinblick auf die im Rahmen von Werkvertragsarbeit Beschäftigten kann mangels Existenz seriöser Vergleichszahlen keine diesbezügliche Aussage getroffen werden.

### 2.3 Aus- und Weiterbildungspläne

Die berufliche Fortbildung<sup>23</sup> stellt einen Schwerpunkt der Personalentwicklung dar. Unter ihr „wird die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten einschließlich Verhaltensweisen verstanden, mit der die Qualifikation eines Mitarbeiters erhalten oder durch Erweiterung und/oder Vertiefung verbessert werden kann.“<sup>24</sup> § 1 Abs. 4 BBiG sagt aus, dass sie dazu dient, „die berufliche Handlungsfähigkeit zu erhalten und anzupassen.“ Folglich ist zwischen Anpassungs- (zur Erhaltung der horizontalen Mobilität) und Aufstiegsfortbildung (zur Förderung der vertikalen Mobilität) zu unterscheiden. Fortbildung baut auf frühere Qualifizierung (Erstausbildung und Weiterbildungsmaßnahmen) und Berufstätigkeit auf.

„Die Globalisierung und die Wissensgesellschaft stellen die Menschen vor große Herausforderungen, die durch den demographischen Wandel noch verstärkt werden. Wissen[-,] sowie die Fähigkeit[,] das erworbene Wissen anzuwenden, müssen durch Lernen im Lebenslauf ständig angepasst und erweitert werden. Nur so können persönliche Orientierung, gesellschaftliche Teilhabe und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und verbessert werden.“<sup>25</sup> In diesem Kontext wird von lebenslangem Lernen gesprochen, das als lebensbegleitendes Lernen verstanden wird. Es gilt Anreize zu schaffen und Hürden zu überwinden, um die Möglichkeiten für das Lernen zu optimieren und attraktiv zu gestalten, aber auch um Arbeitnehmer\_innen zum Lernen zu motivieren.<sup>26</sup> Neben Eigeninitiative jedes/r Einzelnen und staatlichen Maßnahmen kommt vor allem auch Unternehmen eine bedeutende Aufgabe dahingehend zu, als dass sie im Hinblick des eigenen Interesses an der Erhaltung und Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit für zielgruppenadäquate Weiterbildung ihrer Beschäftigten sorgen. Darüber hinaus profitieren Unternehmen, die in die Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden investieren, von deren Treue und davon, dass sie sich potenziellen Bewerber\_innen als attraktive Arbeitgeber präsentieren können, die bereit sind, ihre Beschäftigten bei der Aufrecht-

---

<sup>23</sup> Die Begriffe „Fortbildung“ und „Weiterbildung“ werden synonym verwendet.

<sup>24</sup> Berthel, J./Becker, F. G. (2013), S. 456.

<sup>25</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), <http://www.bmbf.de/de/lebenslangeslernen.php>, abgerufen am 27.10.2014, 14.07 Uhr.

<sup>26</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), <http://www.bmbf.de/de/lebenslangeslernen.php>, abgerufen am 27.10.2014, 14.07 Uhr.

erhaltung ihrer Berufs- und Arbeitsfähigkeit zu unterstützen sowie deren berufliches Fortkommen fördern.

Im Zuge des Forschungsprojekts wurde die Qualifizierung und Weiterbildung in drei Fragen an die Logistikfirmen thematisiert. Im Hinblick auf eine sozial nachhaltige Personalentwicklungspolitik wurde erfragt, ob zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildungspläne für die Berufsgruppe der Kraftfahrer\_innen erstellt werden. Vor dem Hintergrund des Wissens um die Überalterung des Fahrerpersonals wurde um Auskunft zur Umsetzung alters- und altersgerechter Qualifizierungsmaßnahmen gebeten. Die getroffene Annahme, dass Berufskraftfahrer\_innen die nach BKrFQG alle fünf Jahre erforderliche Weiterbildung überwiegend selbst tragen müssen (finanziell sowie Durchführung in der Freizeit), wurde mit einer weiteren Frage überprüft. Die Befragungsergebnisse werden im Folgenden wiedergegeben und interpretiert.

Um sicherzustellen, dass Arbeitnehmer\_innen die aktuellen Kenntnisse und Fertigkeiten zur Ausübung ihres Berufs besitzen und Mitarbeitende mit Potenzial für weiterführende Funktionen im Unternehmen entsprechend vorbereitet und gefördert werden, liegt es nahe, in regelmäßigen Personalentwicklungsgesprächen Qualifikationsdefizite der Mitarbeitenden zu identifizieren und geeignete Maßnahmen (Training-on-the-job oder Training-off-the-job) zu deren Behebung zu eruieren. Darüber hinaus ist es wünschenswert, dass Mitarbeitende ihre Qualifikationsbedürfnisse benennen. Diese sind mit dem/r Vorgesetzten unter Berücksichtigung des von ihm/ihr eingeschätzten Kompetenzprofils und individuellen Mitarbeiterpotenzials zu erörtern, um idealerweise gemeinsam eine Laufbahnplanung für die weitere Zukunft zu entwerfen. Für eine partizipative Bildungsplanung steht eine Vielfalt an Methoden zur Verfügung (z. B. Einsatz von Lernzielkatalogen, Interviews, Beurteilungs-/Fördergespräche). Um stets über einen Überblick zum Stand der Mitarbeiterkompetenzen zu verfügen und eine nachhaltige Fortführung etwaiger Vereinbarungen mit den Mitarbeitenden bei einem Vorgesetztenwechsel zu gewährleisten, sind die jeweiligen Beurteilungen dazu und die gemeinsam beschlossenen Weiterbildungsmaßnahmen schriftlich (idealerweise auf einem standardisierten Formular) festzuhalten. Der durch Qualifizierung anzustrebende Soll-Zustand kann sich auf Fach-, Methoden-, persönliche und soziale Kompetenzen beziehen.

Zu der Frage, ob die Logistikunternehmen mit ihren Berufskraftfahrern\_innen im Rahmen von Mitarbeitergesprächen zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildungspläne vereinbaren, liegen der Abbildung 7 zu entnehmende Antworten vor.

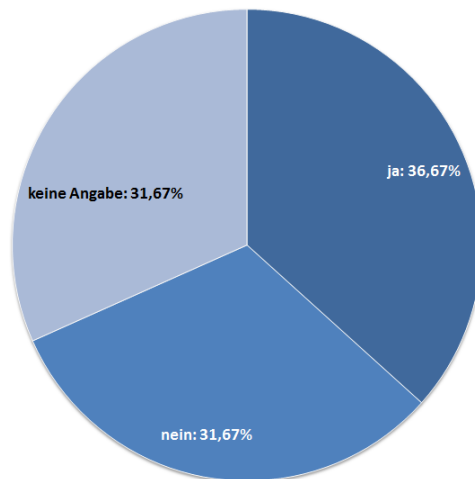


Abbildung 7: Entwicklung eines zukunftsorientierten Aus- und Weiterbildungsplans im Rahmen von Mitarbeitergesprächen<sup>27</sup>

36,67 % der Firmen bejahen die Frage; 31,67 % verneinen sie, und ebenso viele machen keine Angabe. Im Sinne der Nachhaltigkeit ist es zu begrüßen, dass in knapp 37 % der Firmen regelmäßige Personalentwicklungsgespräche mit dem Fahrerpersonal geführt werden und dafür Sorge getragen wird, dass dieses zumindest auf dem aktuellen Stand erforderlichen Wissens und Könnens gehalten und u. U. sogar durch weiterführende Qualifizierungsmaßnahmen gefördert wird. Bei rund 32 % der Logistikunternehmen ist dahingehend Verbesserungspotenzial zu konstatieren, dass sie eine Bildungsbedarfsplanung implementieren und sich auf deren Grundlage einer nachhaltigen Qualifizierung ihrer Berufskraftfahrer\_innen annehmen. Bei den Firmen, die sich der Beantwortung entzogen haben, ist provokativ zu unterstellen, dass sie das Instrument der Aus- und Weiterbildungsplanung ebenfalls nicht anwenden, weshalb auch bei ihnen Handlungsbedarf vermutet werden kann. Ein möglicher Grund, warum die Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsplänen bislang außer Acht bleibt, könnte sein, dass die zu den 32 % bzw. 64 % (inkl. der Firmen, die keine Angaben machen) zählenden Unternehmen (sehr) klein sind und keine bzw. nicht viele Fahrer\_innen beschäftigen, weshalb aus ihrer Sicht der Aufwand der Durchführung keinem ausreichenden Nutzen gegenübersteht. Unter Umständen sind sie sich des Nutzens und der Methodik der Durchführung auch nicht bewusst, weshalb sie bis heute darauf verzichten. Schließlich mag es angehen, dass sich die Firmen durch die Vereinbarung von Qualifizierungsmaßnahmen an deren Umsetzung verpflichtet sehen, aber sich in Abhängigkeit des verfügbaren Weiterbildungsbudgets die Entscheidung offen halten möchten, wann und wer eine Qualifizierung absolviert. Die regelmäßige Erstellung und Aktualisierung von Aus- und Weiterbildungsplänen spricht aus Arbeitnehmersicht für einen Arbeitgeber, dem qualifiziertes Personal wichtig ist und sich um Quali-

<sup>27</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

fizierungsbelange nachhaltig kümmert. Dementsprechend fühlen sich Mitarbeitende, denen Weiterbildungsmaßnahmen zuteilwerden, an ihr Unternehmen gebunden. Ebenso lässt sich im Hinblick auf die Außenwirkung einer Firma die Zusage einer nachhaltigen Personalentwicklung positiv vermarkten, was ihr Pluspunkte bei der Entscheidung von Bewerber\_innen einbringt, die sich zwischen verschiedenen Arbeitgebern entscheiden können.

Im Zusammenhang mit der Überalterung von Belegschaften werden Begriffe wie „altersgerechte“ und „alternsgerechte Personalentwicklung“ verwendet. „>>Altersgerecht<< bedeutet, dass entsprechend des Alters (gemeint für noch vorhandene Fähigkeiten) Arbeitsplätze und -prozesse gestaltet werden. Diese Vorgehensweise setzt an, ... , ... wenn Mitarbeiter – auch durch ihre Arbeit – Handicaps am Arbeitsplatz haben. >>Alternsgerecht<< antizipiert mögliche Probleme; man fängt bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen und -plätzen junger Arbeitnehmer an. So trägt man dazu bei, dass weder zeitliche Vakanzen (durch krankheitsbedingten Absentismus) oder Qualifikationslücken (durch das Verlernen des Lernens), noch dauerhafte Vakanzen (durch Frühverrentung) in dem Umfang entstehen, wie das in vielen Unternehmen erlebt wird.“<sup>28</sup>

Laut den verfügbaren Antworten zu der Frage, ob die Logistikfirmen für eine alters- und alternsgerechte Qualifizierung sorgen, verhält es sich – wie in Abbildung 8 ersichtlich – in deren Praxis so, dass 62,07 % der Unternehmen bei der Weiterbildung ihrer Berufskraftfahrer\_innen deren Alter berücksichtigen, während 17,24 % dies nicht tun. 20,69 % der Logistikfirmen beantworteten die Frage nicht.

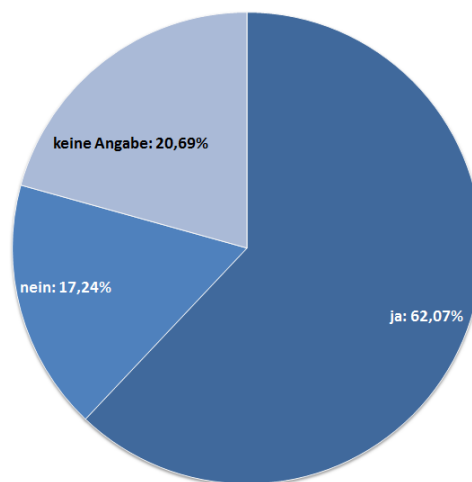


Abbildung 8: Alters- und alternsgerechte Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Berthel, J./Becker, F. G. (2013), S. 469.

<sup>29</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

Unter Berücksichtigung, dass der Unterschied zwischen „altersgerecht“ und „alternsgerecht“ vermutlich nicht allen antwortenden Unternehmen bewusst war, ist keine eindeutige Interpretation der Befragungsergebnisse möglich. Im Sinne sozial nachhaltiger Personalentwicklungsarbeit bleibt zu wünschen, dass die eine alters- und alternsgerechte Qualifizierung bejahenden Unternehmen ihr Fahrerpersonal von Jung auf zu lebenslangem Lernen motivieren und Qualifizierungslösungen anbieten, die den Lernbedürfnissen jeder Altersklasse ihrer Kraftfahrer\_innen gerecht werden. Die Logistikfirmen, die das Angebot alters- und alternsgerechter Qualifizierung negiert haben bzw. die Beantwortung der Frage offen gelassen haben, könnten Unternehmen sein, die Berufskraftfahrer\_innen überwiegend einer Altersklasse beschäftigen und sich deshalb nicht zu Differenzierungen gezwungen sehen. U. U. ist ihnen aber auch nicht klar, dass sich das Lernverhalten, der Anspruch an das Lernen und die Lehr-/Lernmethodik im Laufe eines Lebens verändern, weshalb sie auf Bildungsangebote externer Dienstleister zurückgreifen, die zwar speziell für die Berufsgruppe Qualifizierungsmaßnahmen anbieten, aber dabei nicht auf Altersgruppen Rücksicht nehmen. Nachvollziehbar wäre auch das Argument der Firmen, wenn sie den Aufwand zur altersdifferenzierenden Suche und Auswahl von Qualifizierungsangeboten in Anbetracht ihrer Größe für zu groß halten. Ihrer Ablehnung ist entgegenzuhalten, dass die Mühe bei der Auswahl altersgruppenspezifischer Weiterbildungsmaßnahmen insofern lohnenswert ist, als dass die Wahrscheinlichkeit, dass die Qualifizierungsteilnehmenden Lernerfolg haben und damit ein erfolgreicher Transfer in die Praxis sichergestellt werden kann, hoch ist. Insofern ist den Unternehmen, die keine alters- und alternsgerechte Qualifizierung betreiben, zu empfehlen, Bildungsanbieter zu identifizieren, die ihren Berufskraftfahrer\_innen ihren altersindividuellen Voraussetzungen entsprechend Maßnahmen anbieten können, oder on-the-job-Trainingsmaßnahmen im eigenen Unternehmen zu initiieren, die dies leisten können. Um Jung und Alt im Unternehmen zu integrieren und gleichzeitig eine Wir-Unternehmenskultur zu fördern, ist beispielsweise an altersgemischte Lerntandems oder -teams zu denken, innerhalb derer junge Berufskraftfahrer\_innen von den Erfahrungen ihrer älteren Kollegen\_innen lernen und ältere Fahrer\_innen durch ihre jüngeren Kollegen\_innen z. B. mit den neuesten Erkenntnissen aus dem Bereich Technik vertraut gemacht werden können.<sup>30</sup>

Das Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetz vom 14. August 2006 (in der Fassung vom 17. Juni 2013, BGBl. I S. 1958) besagt in § 5 Abs. 1: „Eine erste Weiterbildung ist abzuschließen 1. fünf Jahre nach dem Zeitpunkt des Erwerbs der Grundqualifikation oder der beschleunigten Grundqualifikation ... . Die Weiterbildung ist im Abstand von jeweils fünf Jahren zu wiederholen. ... Die Weiterbildung wird durch Teilnahme an einem Unterricht bei einer anerkannten Ausbildungsstätte durchgeführt. Sie dient jeweils dazu, die durch die Grundqualifikation ver-

---

<sup>30</sup> Zu Lernformen zum gemeinsamen Lernen von älteren und jüngeren Mitarbeitenden vgl. z. B. Astor, M./Bautz, N./Klose, G./Koch, C./Reimann, F./Sperga, M./Stemann, M.-C. (2006), S. 8 - 13.

mittelten Fertigkeiten und Kenntnisse auf dem neuesten Stand zu halten und gilt für alle Fahrerlaubnisklassen, für die die Pflicht zur Weiterbildung besteht.“

Abbildung 9 zeigt die Rückmeldungen der an der Umfrage teilnehmenden Logistikunternehmen zur Kostenübernahme und Freistellungen von Weiterbildungen ihrer Berufskraftfahrer\_innen im Überblick auf.

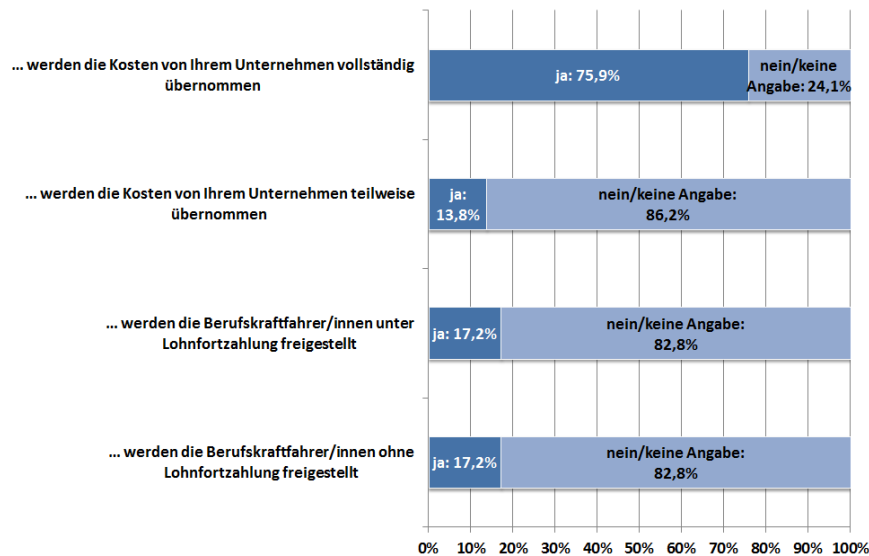


Abbildung 9: Kostenübernahme bzw. Freistellung von Berufskraftfahrern\_innen für erforderliche Weiterbildungen<sup>31</sup>

Die Annahme, nach der Berufskraftfahrer\_innen ihre verpflichtende Weiterbildung alle fünf Jahre mehrheitlich selbst tragen müssen, bestätigt sich nicht. 75,90 % der Logistikunternehmen geben an, die Weiterbildungskosten in vollem Umfang zu übernehmen. 13,80 % der Firmen tragen einen Teil der Kosten. Unter Berücksichtigung dessen, dass die Weiterbildung gesetzlich vorgeschrieben ist, wäre es wünschenswert, dass alle Logistikunternehmen für deren Kosten aufkommen, zumal die Vergütung von Berufskraftfahrern\_innen im Vergleich zu anderen Berufsgruppen als eher niedrig zu kennzeichnen ist. Die Weiterbildungsangebote umfassen i. d. R. fünf Module, deren Preise je nach Anbieter zwischen ca. 60<sup>32</sup> und 70<sup>33</sup> Euro pro Modul schwanken. In Summe sind für die komplette Weiterbildung eines/r Berufskraftfahrers\_in somit im Abstand von 5 Jahren jeweils bis zu 350 Euro aufzubringen, was für eine/n einzelne/n Fahrer\_in unter der Annahme eines Monatslohns von 2.000 Euro etwas mehr

<sup>31</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>32</sup> Z. B. bei BKF-Discout.de, <http://www.bkf-discount.de/>, abgerufen am 02.11.2014, 11.48 Uhr.

<sup>33</sup> Z. B. bei BKF-Weiter-Bildung.de, <http://berufskraftfahrer-weiter-bildung.de/index.php/modul-1-wirtschaftliches-fahren/2-modul-1-wirtschaftliches-fahren/69-modul-1-wirtschaftliches-fahren-lkw140821155222?gclid=CIa3qNHf28ECFWXnwgodw2UAcQ>, abgerufen am 02.11.2014, 11.49 Uhr.

als ein Sechstel (= 17,5 %) desselben ausmachen würde. Um das Fahrerpersonal an sich zu binden und neues zu gewinnen, steht außer Frage, dass die Unternehmen, welche die Weiterbildungskosten ganz oder zumindest teilweise übernehmen, deutlich attraktiver sind. Die Möglichkeit zur Kostenübernahme hängt von der wirtschaftlich-finanziellen Situation der jeweils Arbeit gebenden Firma sowie von der Anzahl beschäftigter Kraftfahrer\_innen ab und darf nicht isoliert von anderen Aspekten gesehen werden. Faktoren wie Unternehmensstandort, Arbeitsplatzsicherheit, gutes Betriebsklima, Entlohnung und betriebliche Sozialleistungen/-einrichtungen etc. mögen für Berufskraftfahrer\_innen einen höheren Wert haben als die Bezahlung der Weiterbildungsmodule. Kann es sich eine Logistikfirma finanziell erlauben, die Kosten für die Weiterbildung nach § 5 BKrFQG zu tragen oder sich an ihnen zu beteiligen, ist dieses zu empfehlen, um auf den spürbaren Fahrermangel einzuwirken und mit einer solchen von der Zielgruppe wertgeschätzten Leistung die eigene Zukunft zu sichern.

Im Sinne sozial nachhaltigen Verhaltens der Unternehmen ist auch positiv zu werten, dass 17,20 % der Logistikunternehmen ihr Fahrerpersonal für die Weiterbildung unter Lohnfortzahlung freistellen. Ebenfalls 17,20 % stellen es dafür frei, jedoch ohne Lohnfortzahlung. Da es Weiterbildungsanbieter gibt, welche die jeweils eintägigen Weiterbildungsmodule für Berufskraftfahrer\_innen auch samstags anbieten, könnte es sein, dass sich für die Firmen, die keine Freistellung gewähren, keine Notwendigkeit dazu ergibt. Möglicherweise verknüpfen sie eine (teilweise) Kostenübernahme mit der Bedingung, dass ihr Fahrerpersonal die samstäglichen Angebote in Anspruch nimmt. Unter den Firmen mag es jedoch auch welche geben, bei denen die Fahrer\_innen einen Urlaubstag nehmen müssen, um an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen, die innerhalb einer Woche stattfinden. Auskünfte zu diesbezüglichen Handhabungsalternativen wurden nicht erfragt. Da sich die gestellte Frage auf Kostenübernahme und Freistellung bezog sowie bei insgesamt vier Antwortmöglichkeiten Mehrfachnennungen zuließ, ist nicht zu ermitteln, ob und inwieweit die Logistikunternehmen ggf. die Weiterbildungskosten (teilweise) übernehmen und ihren Fahrern\_innen gleichzeitig eine Freistellung zum Absolvieren der Weiterbildung (mit oder ohne Lohnfortzahlung) ermöglichen. Bei Logistikfirmen, die sowohl finanzielle als auch zeitliche Unterstützung bieten, ist davon auszugehen, dass deren Attraktivität als Arbeitgeber bei Berufskraftfahrern\_innen höher eingeschätzt wird als bei solchen, die dies – aus welchen Gründen auch immer – nicht tun. Entsprechend können sie eher von nachhaltig positiven Effekten bei der Personalgewinnung und -bindung profitieren. Wie oben zum Thema „Kostenübernahme“ ausgeführt, gilt auch hier, dass die Zielgruppe der Freistellung von der Arbeit zu Weiterbildungszwecken weniger Wert beimisst als anderen Aspekten. Folglich ist analog zu obiger Diskussion zu empfehlen, dass die Unternehmen – sofern machbar – die Teilnahme ihrer Fahrer\_innen an Weiterbildungsmodulen an Arbeitstagen gutheißen und sie dafür (idealerweise bezahlt) freistellen.

## 2.4 Relevanz der Nachhaltigkeit in der Logistikbranche und sozial nachhaltiger Entwicklung für das eigene Unternehmen

Verschiedenen Untersuchungen und Befragungen<sup>34</sup> haben ergeben, dass für die Wahl des Arbeitgebers dessen Nachhaltigkeitsleistungen eine immer größere Rolle spielt. Aus diesem Grunde wurden die Unternehmen im Rahmen der hier vorliegenden Untersuchung zur Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrern\_innen nach ihrer Einschätzung der Bedeutung von Nachhaltigkeit<sup>35</sup> für die Logistikbranche befragt.

Insoweit erschien – unabhängig vom Meinungsstand in Wissenschaft und Literatur über diese Frage – die Einstufung der Relevanz der einzelnen Nachhaltigkeitsaspekte besonders interessant.

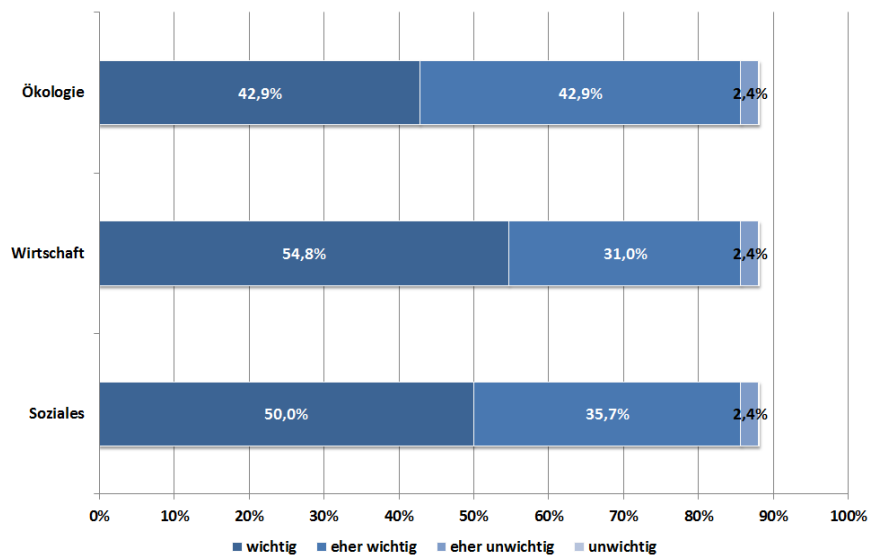


Abbildung 10: Einschätzung der Relevanz der Nachhaltigkeit in der Logistikbranche<sup>36</sup>

Keines der antwortenden Unternehmen sah Nachhaltigkeit insgesamt oder einen der drei Nachhaltigkeitsaspekte – Ökologie, Ökonomie und Soziales - als nicht relevant („unwichtig“) für die Logistikbranche an. Nur eines der Unternehmen war der Ansicht, dass der nachhalti-

<sup>34</sup> Vgl. z. B. Ergebnisse einer Befragung von 3.042 Arbeitnehmern\_innen im Projekt „Nachhaltig arbeiten und leben“ (TU Berlin 2013, S. 16), Weinreich, K. (2014), S. 134 ff.

<sup>35</sup> Zu den Begriffen „Nachhaltigkeit“, „Soziale Nachhaltigkeit“ und „(Sozial) Nachhaltige Entwicklung“ findet sich eine Vielzahl von Definitionen und Erläuterungen. Die Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „Nachhaltige Entwicklung“ werden in der Terminologie überwiegend gleichgesetzt. Die verbreitetste Definition von Nachhaltigkeit ist aus dem Jahr 1987 und geht auf die Brundtland-Kommission zurück. Sie lautet: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne die Möglichkeit zukünftiger Generationen einzuschränken, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“ Brundtland-Bericht (1987), vollständig abgedruckt z. B. bei Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), <http://www.bne-portal.de/was-ist-bne/grundlagen/brundtland-bericht-1987/>, abgerufen am 02.09.2014, 13.18 Uhr.

<sup>36</sup> Quelle: Eigene Darstellung.



gen Entwicklung in der Logistikbranche eine geringe Bedeutung beizumessen sei („eher unwichtig“ – 2,78 %) (vgl. Abbildung 10). Hierdurch werden Ergebnisse anderer Untersuchungen bestätigt, die belegen, dass der nachhaltigen Entwicklung im Bereich der Logistik eine zunehmende Bedeutung – auch im Bewusstsein der Unternehmen – zukommt.<sup>37</sup>

Der zuvor getroffenen Annahme entsprach die Einschätzung durch über die Hälfte der Auskunft gebenden Unternehmen, dass die ökonomische Nachhaltigkeit hierbei eine im Vergleich zu den ökologischen und sozialen Aspekten der Nachhaltigkeit sehr große Rolle spiele („wichtig“ – 54,80 %). Knapp ein Drittel bewertete die Bedeutung des wirtschaftlichen Aspekts mit „eher wichtig“. Dies entspricht der weit verbreiteten Ansicht auf Seiten der Unternehmen, dass diese zunächst eine wirtschaftlich solide und dauerhaft stabile Basis schaffen müssten, bevor sie sich um ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit kümmern könnten.<sup>38</sup> Aussagen darüber, welche Bedeutung diejenigen Unternehmen, die der ökonomischen Nachhaltigkeit einen hohen Wichtigkeitsgrad zumaßen, den anderen beiden Nachhaltigkeitsaspekten zugestehen und ob diese entsprechend gering eingeschätzt wurde, können nicht getroffen werden, da eine Abstufung bei der Bewertung der drei Dimensionen im Rahmen der Befragung nicht gefordert war.

Überraschend war insoweit das Ergebnis der Befragung in Bezug auf die Relevanz der ökologischen bzw. der sozialen Nachhaltigkeit für die Logistikbranche. Entgegen der getroffenen Annahme beurteilte die Hälfte der antwortenden Unternehmen den sozialen Aspekt der Nachhaltigkeit für die Logistikbranche als „wichtig“ (50,0 %) und mehr als ein Drittel (35,7 %) als „eher wichtig“; wohingegen nur 9 % den ökologischen Aspekt der Nachhaltigkeit als „wichtig“ und ebenso viele als „eher wichtig“ für die Logistikbranche einschätzten. Dies ist insoweit erstaunlich, als dass in der Logistikbranche im Allgemeinen der ökologische Aspekt der Nachhaltigkeit weitaus mehr propagiert wird.<sup>39</sup> Die Sensibilität und Aufmerksamkeit der Unternehmen für die Bedeutung ökologischer wie auch sozialer Aspekte der Nachhaltigkeit für den Unternehmenserfolg ist bei den Unternehmen insgesamt und auch in der Logistikbranche erst in den letzten Jahren gestiegen.<sup>40</sup> Insbesondere in Bezug auf die soziale Nachhaltigkeit ist zu vermuten, dass sich bei den Unternehmen mit den zunehmenden Problemen bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften das Bewusstsein für die Bedeutung sozialer Aspekte entwickelt.

Eine Aussage darüber, in welchem Maße die Unternehmen eine vorrangige Bedeutung einer der drei Nachhaltigkeitsaspekte sehen, lässt sich aus o. g. Gründen anhand der Befragungsergebnisse nicht treffen. Eine entsprechende Untersuchung der Frage, ob sich die Unternehmen der gleichermaßen wachsenden Bedeutung einer ökologisch und sozial nachhaltigen Entwick-

---

<sup>37</sup> Large, R. O./Hartmann, R. K./Kramer, N. (2012), S. 217ff.

<sup>38</sup> Vgl. z. B. Bardt, H. (2011), S. 5, Large, R. O./Hartmann, R. K./Kramer, N. (2012), S. 228.

<sup>39</sup> Vgl. Meyer, R. (2012), S. 264 ff., sowie insgesamt zur Gewichtung der ökologischen Nachhaltigkeit in diesem Beitrag.

<sup>40</sup> Vgl. Large, R. O./Hartmann, R. K./Kramer, N. (2012), S. 222.

lung neben der Sicherstellung einer nachhaltigen wirtschaftlichen Basis bewusst sind, wäre aufschlussreich.

Da insbesondere aus Arbeitnehmer\_innen- bzw. Bewerber\_innensicht neben den ökologischen die sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit für die Wahl des Arbeitgebers relevant sind<sup>41</sup>, wurde weiterhin untersucht, was die Unternehmen unter sozialer Nachhaltigkeit verstehen und welche Verantwortung sie ihrer eigenen Tätigkeit diesbezüglich beimessen. Den Unternehmen wurde hierfür ein Katalog von Aussagen zur Verfügung gestellt, die sie bejahen konnten, wobei Mehrfachnennungen möglich waren.

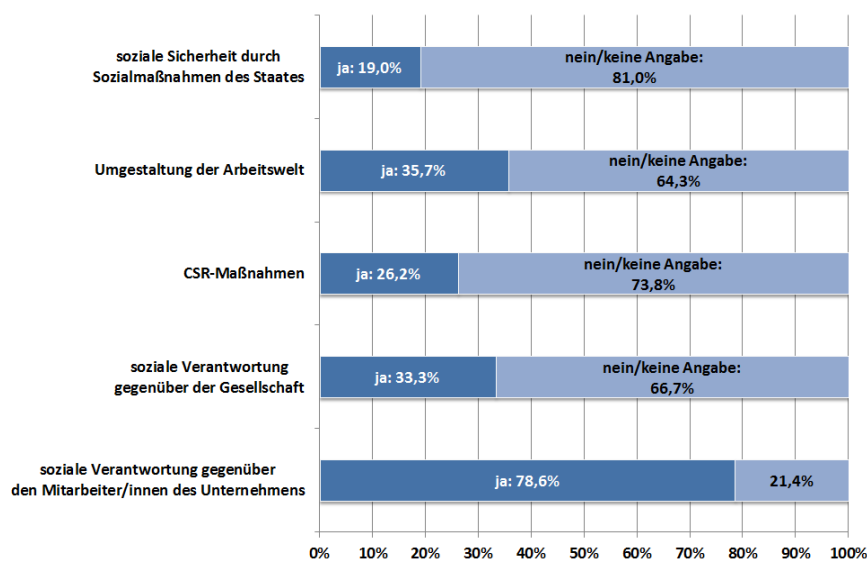


Abbildung 11: Verständnis sozial nachhaltiger Entwicklung durch die Unternehmen<sup>42</sup>

Das Ergebnis der Befragung zeigt zunächst, dass nur knapp ein Fünftel (19,0 %) der Unternehmen davon ausgeht, dass der Staat durch Sozialmaßnahmen für die soziale Sicherheit zu sorgen hat (vgl. Abbildung 11). Ein weit größerer Anteil der antwortenden Unternehmen geht davon aus, dass eine sozial nachhaltige Entwicklung (zumindest auch) in der Verantwortung der Unternehmen selbst liegt. Dies betrifft in jedem Fall diejenigen Unternehmen, welche CSR-Maßnahmen, soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und/ oder gegenüber den eigenen Mitarbeitenden als Aspekte einer sozial nachhaltigen Entwicklung aus Unternehmensperspektive ansehen. Bzgl. der Umgestaltung der Arbeitswelt, welche von immerhin 35,7 % der Auskunft gebenden Unternehmen als Teil einer sozial nachhaltigen Entwicklung angesehen wird (vgl. Abbildung 11), kann insoweit keine Aussage getroffen werden, als dass

<sup>41</sup> Weinreich, K. (2014), S. 134 ff.

<sup>42</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

offen bleibt, ob die betreffenden Unternehmen die Verantwortung für die Umgestaltung der Arbeitswelt beim Staat, bei der Gesellschaft oder bei sich selbst sehen.

Diejenigen Unternehmen, die sich selbst in der Verantwortung sozialer Nachhaltigkeit sehen, verstehen hierunter überwiegend (78,6 %) die Wahrnehmung sozialer Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitenden (vgl. Abbildung 11). Wenn zudem soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft dagegen nur von einem Drittel (33,3 %) der Unternehmen als Aspekt einer sozial nachhaltigen Entwicklung (vgl. Abbildung 11) angesehen wird, so widerspricht dies der zuvor getroffenen Annahme, nach der eine umgekehrte Gewichtung vermutet wurde. Eine solche Annahme war aufgrund der Tatsache getroffen worden, dass die Ergebnisse des Rankings der Nachhaltigkeitsberichte<sup>43</sup> ergeben, dass die Defizite der Unternehmen – unabhängig von deren Größe – in der Wahrnehmung sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden existieren. Gesellschaftliches Engagement hingegen wird von den Unternehmen überwiegend durch umfangreiche Aktivitäten wahrgenommen.<sup>44</sup>

Maßnahmen im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) sieht nur etwa ein Viertel (26,2 %) der antwortenden Logistikfirmen als Teil sozial nachhaltiger Entwicklung an (vgl. Abbildung 11). Hierbei ist allerdings zu vermuten, dass bei den Unternehmen ein unterschiedliches Verständnis von CSR existiert und nicht alle Unternehmen von dem hier zugrunde gelegten Gemeinsamen Verständnis von CSR in Deutschland, wie es das Nationale CSR-Forum 2009 formuliert hat<sup>45</sup>, ausgeht. Vielmehr ist zu vermuten, dass zumindest einige der Auskunft gebenden Unternehmen unter CSR eher gesellschaftliches Engagement im Sinne von Corporate Citizenship verstehen. Dies entspricht einem – nach wie vor – weit verbreiteten Verständnis von CSR.<sup>46</sup> Zudem stimmt dies mit dem Ergebnis der Befragung insoweit überein, als dass die Mehrheit der befragten Unternehmen zwar die soziale Verantwortung der Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitenden, aber eben nur ein Drittel CSR-Maßnahmen als Teil einer sozial nachhaltigen Entwicklung ansieht. Wird aber mit dem Gemeinsamen Verständnis in Deutschland<sup>47</sup> die Wahrnehmung sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden als Teil von CSR betrachtet, so fragt sich, wie es zu der unterschiedlichen Beurteilung der beiden Aspekte (CSR-Maßnahmen als Teil sozialer Nachhaltigkeit 26,2 % und soziale

---

<sup>43</sup> Vgl. z. B. IÖW/future Ranking (2011), S. 102 für Großunternehmen der Logistikbranche; S. 28 allgemein für Großunternehmen. IÖW/future Ranking (2011), Kurzfassung, S. 12f. entsprechend zu KMU. Dabei ist davon auszugehen, dass die Schwächen im Rahmen der Berichterstattung auch die tatsächlichen Defizite widerspiegeln, da nicht zu vermuten ist, dass Unternehmen über entsprechende Maßnahmen zugunsten ihrer Mitarbeiter nicht berichten.

<sup>44</sup> Vgl. z. B. IÖW/future Ranking (2011), Ergebnisse S. 27 zum gesellschaftlichen Engagement als eine der Stärken der Großunternehmen im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung; IÖW/future Ranking (2011), Kurzfassung, S.12, entsprechend zu KMU.

<sup>45</sup> Gemeinsames Verständnis von CSR (2009), S. 1. Danach beinhaltet CSR die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen über gesetzliche Anforderungen hinaus. CSR steht danach für eine nachhaltige Unternehmensführung im Kerngeschäft, die in der Geschäftsstrategie des Unternehmens verankert ist.

<sup>46</sup> Vgl. Gruber, K. A. (2009), S. 80.

<sup>47</sup> Gemeinsames Verständnis von CSR (2009), S. 1.

Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden 78,6 %; vgl. Abbildung 11) durch die Unternehmen kommt. Als Ursache einer solchen Divergenz in den Befragungsergebnissen ist zu vermuten, dass sich die Unternehmen ihrer Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitenden im Rahmen einer sozial nachhaltigen Entwicklung grundsätzlich bewusst sind. Maßstab ist die Gewährung von Leistungen entsprechend den gesetzlichen, tariflichen oder sonstigen Verpflichtungen. Unternehmen sehen sich jedoch nicht unbedingt veranlasst, ihre soziale Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden durch zusätzliche, freiwillige, über die Verpflichtungen hinausgehende Maßnahmen – d. h. im Sinne von CSR<sup>48</sup> – wahrzunehmen. Anderes ergibt sich im Hinblick auf die Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft im Sinne eines gesellschaftliches Engagements (sog. Corporate Citizenship), welches ausschließlich und selbstverständlich als freiwillige Aktivität im Rahmen von CSR angesehen und realisiert wird, da eine gesetzliche sonstige Verpflichtung etwa zur Unterstützung eines regionalen Fußballvereines nicht existiert.

Im Kontext der Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrern\_innen lässt aus der Tatsache, dass mehr als die Hälfte der Befragten (vgl. oben Abbildung 10) der sozial nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens eine bedeutende Rolle beimisst und dass mehr als drei Viertel (Abbildung 11) hiermit die soziale Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitenden verbindet, folgende Schlussfolgerung ziehen: Die Unternehmen haben erkannt, welche Bedeutung der sozialen Nachhaltigkeit und insbesondere der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften zukommt. Die Bedeutung freiwilliger, über das verpflichtende Maß hinausgehender CSR-Maßnahmen zugunsten ihrer Mitarbeitenden wird von Unternehmen hingegen nicht ausreichend wahrgenommen.

---

<sup>48</sup> Gemeinsames Verständnis von CSR (2009), S. 1.

### 3 Zusammenfassung und Ausblick

Aufgrund der hier dargestellten ausgewählten Untersuchungsergebnisse können folgende Ergebnisse mit Blick auf die *soziale Nachhaltigkeit bei der Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrern\_innen* zusammengefasst werden:

Untersucht wurden zunächst der *Organisationsgrad der Unternehmen sowie die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse* in der Logistikbranche, um hieraus nach Feststellung des Status Quo entsprechende Schlussfolgerungen bzgl. der Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrern\_innen ziehen zu können.

Die Auskunft gebenden Logistikunternehmen sind durch einen hohen Organisationsgrad in Form der Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband gut in der Branche vernetzt und haben dadurch erleichterten Zugang zu branchenspezifischen Informationen zur Arbeitsmarktsituation und zu Fachkräften. Hier vermutete Verbesserungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrern\_innen konnten durch die gewonnenen Erkenntnisse nicht aufgezeigt werden.

Die vorliegende Untersuchung ergab, dass die Tarifgebundenheit der antwortenden Unternehmen sogar über dem deutschlandweiten Durchschnitt liegt. Der prozentuale Anteil sog. atypischer Beschäftigungsverhältnisse – namentlich befristete und geringfügige Arbeitsverhältnisse (Minijobs) sowie Leiharbeit – an den insgesamt beschäftigten Arbeitnehmern\_innen zeigt keine Auffälligkeiten im Vergleich zu deutschlandweit, branchenweit- und -übergreifend erhobenen Werten. Zu beachten ist jedoch, dass hierdurch keine Aussage über die branchen- bzw. berufsspezifischen Probleme bzgl. der Arbeitsbedingungen z. B. bei der Gestaltung der Arbeitszeit sowie bzgl. des generell niedrigen Lohnniveaus in der Branche getroffen werden kann und soll. Gleiches gilt für die Probleme bei der Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse entsprechend dem branchenbedingten Flexibilisierungsbedürfnis durch saisonal/konjunkturell bedingten schwankenden Arbeitsanfall. Vielmehr war durch die Erfassung des Status Quo zu ermitteln, inwieweit bei ausgewählten Aspekten, die im Allgemeinen regelmäßig zu einer Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen führen, Potenzial besteht. Die zuvor getroffene Annahme, dass speziell in der hier untersuchten Logistikbranche im Bereich der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse durch Erreichung einer höheren Tarifbindung und den Verzicht auf atypische Arbeitsverhältnisse ein nicht ausgeschöpftes Potenzial hinsichtlich der sozialen Nachhaltigkeit bei der Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrern\_innen besteht, konnte durch die gewonnenen Erkenntnisse nicht bestätigt werden.

Unter „*Qualifizierung und Weiterbildung*“ wurden im Rahmen der Befragung der Logistikunternehmen drei Aspekte mit Relevanz auf die Zielgruppe der Berufskraftfahrer\_innen subsumiert. Dass 62 % der Firmen mit ihrem Fahrerpersonal Aus- und Weiterbildungsplanungen durchführen, übertraf die Erwartung und wird als sozial nachhaltige Personalentwicklungs-

maßnahme gewertet. Ausgehend davon, dass jedes Unternehmen unabhängig von Branche und Größe seine Zukunft gestalten und sichern muss, wozu auch die Erhaltung und der Ausbau der Qualifikationen seiner Mitarbeitenden zählen, erscheint das Ergebnis, wonach 17 % keine Aus- und Weiterbildungspläne mit ihren Fahrern\_innen vereinbaren sowie 21 % keine Angaben zur gestellten Frage machen, kritisch. Das Resultat muss jedoch nicht heißen, dass die Unternehmen keine Qualifizierungsmaßnahmen durchführen. Vielmehr ist wahrscheinlich, dass sie Qualifizierung sporadisch, d. h. anlassbezogen und in Abhängigkeit ihrer finanziellen Ressourcen, betreiben. Geplante Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sind idealerweise frühzeitig in die jährliche Budgetplanung aufzunehmen, um Verlässlichkeit herzustellen und den Mitarbeitenden die Inanspruchnahme von Qualifizierungsmaßnahmen zu garantieren. Verlässlichkeit stärkt das Vertrauen der Beschäftigten in ihre Arbeitgeber und fördert deren Bindung an sie. Des Weiteren ist zu beachten, dass (geplante) Aus- und Weiterbildungsaktivitäten zu den von Arbeitnehmern\_innen am meisten geschätzten Versprechen zählen, weshalb diese in Konzepten sowohl des internen als auch externen Personalmarketings hoch priorisiert werden sollten.

Damit, dass ca. 62 % der antwortenden Logistikfirmen alters- und altersgerechte Qualifizierung betreiben, wurde nicht gerechnet. Da im Rahmen der Umfrage darauf verzichtet wurde, die Begriffe „altersgerecht“ und „altersgerecht“ zu definieren, und auch nicht erfragt wurde, wie die alters- und altersgerechte Qualifizierung des Fahrerpersonals der Unternehmen konkret aussieht, muss von einer tiefgehenden Interpretation Abstand genommen werden. Es kann lediglich allgemein eine Bestärkung der Firmen darin ausgesprochen werden, sich mit der Bedeutung des Alters im Zusammenhang mit Lernen auseinanderzusetzen und sich um Maßnahmen zu bemühen, die den in den Unternehmen vertretenen Altersgruppen und Lern-typen bestmöglich gerecht werden. Es ist davon auszugehen, dass dies von den Mitarbeitenden wertschätzend wahrgenommen wird und sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirkt. Zudem profitieren die Logistikunternehmen von schnellen Lernerfolgen ihrer Beschäftigten und einem erfolgreichen Lerntransfer in die Praxis.

Der dritte Aspekt der Befragung zur Qualifizierung befasste sich speziell mit der gesetzlich geforderten Weiterbildung gem. BKrFQG. Die Angabe der Logistikunternehmen, dass drei Viertel von ihnen diese Weiterbildung ihrer Berufskraftfahrer\_innen in vollem Umfang und 14 % teilweise bezahlen, übertrifft die zugrunde liegenden Annahmen. Da die Weiterbildung vorgeschrieben und im Sinne der Logistikfirmen ist, wäre es wünschenswert, dass die rund 24 % der Unternehmen, die ihrem Fahrerpersonal überhaupt keine finanzielle Unterstützung beim Absolvieren der Weiterbildung gewähren, die Bezahlung nicht zur Privatangelegenheit der Fahrer\_innen machen. 82 % der antwortenden Logistikunternehmen stellen ihr Fahrerpersonal für den Besuch der Weiterbildungsmaßnahme erwartungsgemäß nicht frei. Immerhin gewähren aber doch ca. 17 % eine Freistellung mit Lohnfortzahlung und ebenfalls 17 % ohne Lohnfortzahlung. Es steht außer Frage, dass diese Firmen damit einen größeren Beitrag im

Hinblick auf ihre Attraktivität auf dem externen Arbeitsmarkt leisten und später eine höhere Mitarbeiterbindung erzielen können. Was Kostenübernahme und Freistellung betrifft, sind die limitierenden finanziellen Rahmenbedingungen kleinerer und mittlerer Unternehmen zu berücksichtigen, zu denen die befragten Logistikfirmen überwiegend gehören. Insofern ist es nachvollziehbar, dass sich diese Unternehmen eine finanzielle und/oder arbeitszeitliche Unterstützung ihrer Berufskraftfahrer\_innen bei der Weiterbildung nicht leisten können.

Unter der Prämisse, dass nachhaltiges – insbesondere sozial nachhaltiges – Agieren eines Unternehmens von wachsender Bedeutung für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften ist, wurden die Unternehmen nach der *Bedeutung von nachhaltiger Entwicklung und der drei Dimensionen (Ökonomie, Ökologie, Soziales) für ihr Unternehmen* sowie nach ihrem *Verständnis von sozialer Nachhaltigkeit* befragt.

Das Ergebnis der Befragung zeigt, dass den Unternehmen die Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung für die Gewinnung und Bindung von Personal bewusst ist. Entgegen der zuvor getroffenen Annahme misst die Hälfte der Unternehmen dabei der sozialen – neben der ökonomischen und ökologischen – Dimension der Nachhaltigkeit eine große Bedeutung bei. Als wichtiger Bestandteil einer sozial nachhaltigen Entwicklung wird hierbei von den Unternehmen überwiegend die Wahrnehmung sozialer Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitenden angesehen, sodass insoweit kaum Verbesserungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrern\_innen sichtbar werden. Allerdings sind sich die Unternehmen nicht ausreichend darüber bewusst, dass die Wahrnehmung sozialer Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden auch zusätzliche, freiwillige Maßnahmen im Sinne von CSR erfasst. Wenn nur etwa ein Viertel der befragten Unternehmen angibt, CSR-Maßnahmen als Teil einer sozial nachhaltigen Entwicklung anzusehen, so ist hier ein nicht zu unterschätzendes Potential für die Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrern\_innen zu vermuten. Gerade die über die gesetzlichen, tariflichen und sonstigen Verpflichtungen hinausgehende Wahrnehmung sozialer Verantwortung durch zusätzliche, freiwillige (monetäre und sonstige, vor allem bedürfnisorientierte) Leistungen gegenüber ihren Mitarbeitenden ermöglicht den Unternehmen, sich als attraktive Arbeitgeber auf dem immer enger werdenden Markt der Fachkräfte zu positionieren. Hier ist es u. a. die Aufgabe der Arbeitgeberverbände, den dort gut vernetzten Unternehmen (vgl. oben) entsprechende Informationen und Handlungshilfen zur Verfügung zu stellen, und die Aufgabe der Unternehmen, den langfristigen Nutzen solcher Maßnahmen zu erkennen und diese umzusetzen.<sup>49</sup>

Mit Blick auf die hier nicht weiter ausgeführten Aspekte können zusammenfassend ergänzend folgende Aussagen gemacht werden:

---

<sup>49</sup> Vgl. zu konkreten Beispielen z. B. Large, R. O./Hartmann, R. K./Kramer, N. (2012), S. 218f.

- Mit dem Ziel der Logistikunternehmen, ihr Fahrerpersonal an sich zu binden, ist zu konstatieren, dass sie sich grundsätzlich der bindungsbeeinflussenden Faktoren wie das aktive Betreiben von Personalentwicklung/Qualifizierung bewusst sind.
- Ähnlich verhält es sich mit den auf der Unternehmensbefragung basierenden Erkenntnissen zur Gewinnung von Fahrerpersonal. Hier fällt jedoch auf, dass die aus der Fachliteratur extrahierten Maßnahmen zur Personalgewinnung, denen Experten eine hohe Wirksamkeit zusprechen, in den Logistikfirmen z. T. nicht nur keine Anwendung finden, sondern deren Beitrag zu einer erfolgreichen Mitarbeiterbeschaffung von vielen von ihnen bislang nicht erkannt wird.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die auf die Fragen zur Bindung und Gewinnung von Berufskraftfahrern\_innen antwortenden Logistikfirmen die Vielfalt an Vorgehensweisen und Instrumenten bislang nicht in vollem Maße ausschöpfen, selbst wenn sie deren Bedeutung hoch einschätzen. Es liegt nahe, einen Grund dafür in unzulänglichen finanziellen und personellen Ressourcen zu sehen, zumal die sich an der Befragung beteiligenden Unternehmen vielfach eine kleine bzw. mittlere Betriebsgröße aufweisen. In solchen ist selten eine quantitativ wie qualitativ ausreichend ausgestattete Personalabteilung vorhanden, deren Mitarbeitende über aktuelles internes und externes Personalmarketing-Know-how verfügen. In ihnen wird das Personalmanagement vielmehr von der Geschäftsleitung wahrgenommen – neben zahlreichen anderen Aufgaben. Dass die Geschäftsleitung dementsprechend selten über vertieftes personalwirtschaftliches Wissen verfügt, ist verständlich, hat aber zu Konsequenz, dass die Personalthemen in ihrer Bearbeitung z. T. nicht den Professionalitätsgrad aufweisen, wie es die akute Mangelsituation in Bezug auf Berufskraftfahrer\_innen erfordern würde. Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung eines Aktivitäten-Portfolios zur Gewinnung und Bindung von Fahrerpersonal ist jedoch die organisationale Verankerung der Personalmanagement-Funktion und eine Besetzung dieser mit Mitarbeitenden, die mit der Umsetzung der Maßnahmen vertraut sind und denen die notwendige Zeit dazu zur Verfügung gestellt wird. Die Schaffung einer professionell agierenden Personalfunktion in angemessener Stärke ist insbesondere mit Personalkosten verbunden. Für die Logistikfirmen heißt dies, ausreichend Budget bereit zu stellen. Da die Freigabe von zusätzlichen finanziellen Mitteln i. d. R. selten möglich sein dürfte, gilt es, andere Unternehmensfunktionen und -prozesse kritisch zu beleuchten, diese im Hinblick auf ihre Kostenverursachung zu optimieren und Umriorisierungen vorzunehmen, um auf diesem Weg Budget umzuwidmen und es in die in Betracht der derzeitigen Lage zunehmend wichtiger gewordene Personalmanagementfunktion zu investieren.

Ein besonderes Augenmerk ist auf die Ausbildung von Berufskraftfahrern\_innen zu legen, die im Zusammenhang mit der Fachkräftebeschaffung bislang noch (zu) wenig genutzt wird. Erwiesenermaßen weisen selbst ausgebildete Mitarbeitende eine hohe Betriebstreue auf. Wollen die Logistikunternehmen dem BKF-Mangel nachhaltig wirksam begegnen, erscheint es ziel-



führend, intensives Ausbildungsmarketing zu betreiben, d. h. Schulabgänger\_innen für eine Ausbildung zum/r Berufskraftfahrer\_in zu begeistern und diese selbst oder im Verbund mit anderen Firmen auszubilden. Schon zu Ausbildungsbeginn lassen sich Maßnahmen durchführen, die zu einer frühen Identifikation der Auszubildenden mit ihrem Ausbildungsbetrieb beitragen, sodass eine Übernahme nach Ausbildung und langfristige Bindung realistisch sind. Bei entsprechend fundierter Planung lassen sich Vakanzen beim Fahrerpersonal ohne Zeitverzug schließen, ohne dass aufwendige Rekrutierungsmaßnahmen auf dem externen Arbeitsmarkt in Angriff genommen werden müssen. Um dieser Vorgehensweise zu folgen, bedarf es neben der Voraussetzung, die ein Unternehmen als Ausbildungsbetrieb erfüllen muss, die generelle Bereitschaft, finanziell und personell in die Ausbildung und damit in die Unternehmenszukunft zu investieren. Entsprechend sind auch hier personelle Kapazitäten unabdingbar. Ein zielgruppenorientiertes Ausbildungsmarketing verlangt zudem, die Merkmale der unternehmensspezifischen Arbeitgeberattraktivität herauszustellen sowie das Image des BKF-Berufs aufzuwerten. Rekrutierungserfolge werden sich nicht unmittelbar einstellen, aber unter Zuhilfenahme zufriedener Auszubildender als Multiplikatoren\_innen steigt deren Eintrittswahrscheinlichkeit, sodass für fortlaufenden Nachwuchs an Berufskraftfahrern\_innen Sorge getragen ist und sich auf lange Sicht die Herausforderung der Fahrgewinnung und -bindung entschärfen dürfte.

Über den auf ausgewählte Funktionen des Personalmanagements festgestellten Ist-Zustand und die entsprechend vorgeschlagenen Maßnahmen zur Verbesserung hinaus galt es, im Rahmen der Untersuchung Daten zur Bedeutung einer sozial nachhaltigen Entwicklung der Unternehmen im Kontext der Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrern\_innen zu erfassen und Potenziale offenzulegen. Wie oben auf Basis der herangezogenen Untersuchungsergebnisse ausgeführt, sind sich die Unternehmen der Bedeutung einer (insbesondere sozial) nachhaltigen Entwicklung im Hinblick auf die Gewinnung und Bindung von Fachkräften bewusst. In Bezug auf die soziale Verantwortung der Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitenden im Sinne von CSR besteht noch erheblicher Optimierungsspielraum. Ausgehend von der Prämisse, dass die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens nicht nur als Marketinginstrument zur Imageaufbesserung im Sinne von „green washing“ dient, sondern (auch) gegenüber den zu gewinnenden und an das Unternehmen zu bindenden Mitarbeitenden glaubhafter Unternehmensbestandteil sein soll, bedarf es weiterer Voraussetzungen. (Soziale) Nachhaltigkeit darf nicht allein Bestandteil der strategischen Ausrichtung – als Unternehmensziele formuliert – darstellen, sondern muss auch durch ein entsprechendes Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen implementiert werden, um das durch die Unternehmensziele gegebene Versprechen sozialer Verantwortung gegenüber den (potenziellen) Mitarbeitenden einzulösen. Darüber hinaus ist die Messung des eigenen Fortschritts – einerseits für die interne Bestandsaufnahme und Zieldefinition; andererseits im Sinne der Transparenz und Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitserfolge im Hinblick auf andere Unternehmen und die

Interessengruppen [sog. Stakeholder; inkl. (potenzieller) Mitarbeitender) – erforderlich. Als taugliche Instrumente hierfür dienen die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen anhand anerkannter Berichtsrahmen [wie z. B. die Global Reporting Initiative (GRI) oder der Deutsche Nachhaltigkeitskodex des Rates für Nachhaltige Entwicklung (DNK)] sowie die Orientierung an Nachhaltigkeitsstandards [branchenübergreifend, wie etwa Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) für die Ökologie, Social Accountability (SA 8000) und die DIN-Norm ISO 26000 für Soziales bzw. für gesellschaftliche Verantwortung oder auch branchenspezifische Standards]. Zusammenfassend hat die Befragung zu diesen Aspekten ergeben, dass nahezu alle Antwort gebenden Logistikunternehmen eine nachhaltige Entwicklung als wesentlichen Bestandteil der Unternehmensstrategie ansehen – formuliert im Rahmen ihrer Unternehmensziele. Bei der Implementierung von Nachhaltigkeit im Unternehmen mittels entsprechender Managementsysteme, bei der Orientierung an entsprechenden Standards sowie bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung zeigen sich allerdings noch Defizite. Teilweise sind die Angaben der antwortenden Unternehmen nicht konsistent<sup>50</sup>, sodass hier eine weitergehende und dezidiere Untersuchung erforderlich wäre, um eindeutige Aussagen treffen zu können. Den zwischen einer (sozial) nachhaltigen Unternehmensentwicklung und der Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber bestehenden Zusammenhang vorausgesetzt (vgl. oben), kann jedoch für die Gewinnung und Bindung von Personal in der Logistikbranche, insbesondere für die hier untersuchte Berufsgruppe der Berufskraftfahrer\_innen abschließend formuliert werden, dass hier ein nicht zu unterschätzendes Potenzial sichtbar wird, welches die Unternehmen nutzen sollten, um das Problem des Fachkräftemangels nachhaltig zu verringern.

---

<sup>50</sup> So haben etwa wesentlich mehr Unternehmen angegeben, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, als Unternehmen, die einen solchen Bericht veröffentlichen. In der Veröffentlichung und in der damit verbundenen Schaffung von Transparenz liegt jedoch eine der Hauptfunktionen eines Nachhaltigkeitsberichts. Warum sollten also Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen, diesen nicht auch veröffentlichen, z. B. auf ihrer Webseite?



## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Amlinger, M./Bispinck, R. (2013)** in: WSI Tarifarchiv, Projekt „Tarif- und Einkommensdaten“ Arbeitspapier 1/13: Tarifbindung in Deutschland
- Astor, M./Bautz, N./Klose, G./Koch, C./Reimann, F./Sperga, M./Stemann, M.-C. (2006):** Kreativcenter und Lernpartnerschaften – Bewährte Lernformen zum gemeinsamen Lernen von älteren und jüngeren Mitarbeitern. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): QUEM-BULLETIN 6/2006, S. 8 – 13
- Baier, J. (2012):** Trends im Straßengüterverkehr - Aktueller Status und Meinungen der Berufskraftfahrer in Deutschland, Studie der Hochschule Furtwangen University, März 2012, [http://www.hs-furtwan-gen.de/fileadmin/user\\_upload/Marketing\\_PR/Dokumente/Webredaktion/Studie\\_Berufskraftfahrer\\_2011.pdf](http://www.hs-furtwan-gen.de/fileadmin/user_upload/Marketing_PR/Dokumente/Webredaktion/Studie_Berufskraftfahrer_2011.pdf), abgerufen am 01.09.2014, 12.50 Uhr
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2014),** Arbeitsmarktberichterstattung Februar 2014, Nürnberg 2014, <http://statistik.arbeitsagentur.de/cae/servlet/contentblob/244170/publicationFile/119019/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung-1HJ2010.pdf>, abgerufen am 09.09.2014, 14.13 Uhr
- Bardt, H. (2009):** Indikatoren ökonomischer Nachhaltigkeit, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) Analysen; Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 72, Köln 2011
- Berthel, J./Becker, F. G. (2013):** Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2013
- Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE),** <http://www.bne-portal.de/was-ist-bne/grundlagen/brundtland-bericht-1987/>, abgerufen am 02.09.2014, 13.18 Uhr.
- BKF-Discount.de,** <http://www.bkf-discount.de/>, abgerufen am 02.11.2014, 11.48 Uhr
- BKF-Weiter-Bildung.de,** <http://berufskraftfahrer-weiter-bildung.de/index.php/modul-1-wirtschaftliches-fahren/2-modul-1-wirtschaftliches-fahren/69-modul-1-wirtschaftliches-fahren-lkw140821155222?gclid=Cla3qNHf28ECFWXnwgodw2UAcQ>, abgerufen am 02.11.2014, 11.49 Uhr
- Bundesamt für Güterverkehr (BAG),** [http://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Turnusberichte\\_Arbeitsbedingungen/Bericht\\_5D\\_2014.html?nn=104052](http://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Turnusberichte_Arbeitsbedingungen/Bericht_5D_2014.html?nn=104052), pdf-Dokument, abgerufen am 01.09.2014, 19.36 Uhr
- Bundesamt für Güterverkehr (BAG),** [http://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Turnusberichte\\_Arbeitsbedingungen/Bericht\\_5D\\_2013.html?nn=104052](http://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Turnusberichte_Arbeitsbedingungen/Bericht_5D_2013.html?nn=104052), pdf-Dokument, abgerufen am 01.09.2014, 19.41 Uhr
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF),** <http://www.bmbf.de/de/lebenslangeslernen.php>, abgerufen am 27.10.2014, 14.07 Uhr
- DRV Knappschaft Bahn See (Hrsg.) (2014),** Minijob- Zentrale, Quartalsbericht IV.2014, Aktuelle Entwicklungen im Bereich der geringfügigen Beschäftigung, Essen 2014 [http://www.minijob-zentrale.de/DE/Service/03\\_service\\_rechte\\_navigation/DownloadCenter/6\\_Berichte\\_und\\_Statist](http://www.minijob-zentrale.de/DE/Service/03_service_rechte_navigation/DownloadCenter/6_Berichte_und_Statist)

ken/1\_Quartalsberichte\_d\_MJZ/2014/quartal\_4\_2014.pdf?\_blob=publicationFile&v=3,  
abgerufen am 09.05.2015, 14.15 Uhr

**Gemeinsames Verständnis von CSR (2009):** Nationales CSR-Forum: Gemeinsames Verständnis von Corporate Social Responsibility in Deutschland, 28.04.2009, [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/ueber\\_csr/was\\_ist\\_csr/Nationales\\_CSR-Forum - Gemeinsames Verstaendnis von CSR .pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/was_ist_csr/Nationales_CSR-Forum_-_Gemeinsames_Verstaendnis_von_CSR_.pdf), abgerufen am 24.03.2015

**Gruber, K. A. (2009):** Der Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung und seine Ausgestaltung durch Unternehmen, Metropolis Verlag, Marburg 2009

**Haubner, D. (2014):** (Schein)Werkverträge im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung der Arbeit, Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. Saarbrücken, Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.), 2014, S. 19 [http://www.arbeitskammer.de/file-admin/user\\_upload/ak\\_download\\_datenbank/Publikationen/Online\\_Broschueren/AK\\_Bericht\\_Werkvertraege\\_01\\_2014.pdf](http://www.arbeitskammer.de/file-admin/user_upload/ak_download_datenbank/Publikationen/Online_Broschueren/AK_Bericht_Werkvertraege_01_2014.pdf), abgerufen am 12.09.2014, 18.26 Uhr

**IAB (Hrsg.) (2012),** Aktuelle Daten und Indikatoren, Befristete Beschäftigung – Aktuelle Zahlen aus dem IAB-Betriebspanel 2012, Stand Juni 2013, Nürnberg 2013, [http://doku.iab.de/aktuell/2013/befristung\\_2012.pdf](http://doku.iab.de/aktuell/2013/befristung_2012.pdf), abgerufen am 09.09.2014, 14.08 Uhr

**IÖW/future Ranking (2011) Ergebnisse:** Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e.V. (Hrsg.): Das IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2011: Ergebnisse und Trends, Berlin Münster 2012, [http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user\\_upload/pdf/IOEW-future-Ranking\\_2011\\_Grossunternehmen\\_Ergebnisbericht.pdf](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/pdf/IOEW-future-Ranking_2011_Grossunternehmen_Ergebnisbericht.pdf), abgerufen am 27.02.2015

**IÖW/future Ranking (2011) Kurzfassung:** Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e.V. (Hrsg.): Das IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2011: Kurzfassung der Ergebnisse, Berlin Münster 2012, [http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user\\_upload/pdf/IOEW-future-Ranking\\_2011\\_Kurzfassung\\_der\\_Ergebnisse.pdf](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/pdf/IOEW-future-Ranking_2011_Kurzfassung_der_Ergebnisse.pdf), abgerufen am 27.02.2015

**Kölbl, S., merkur-online.de** vom 18.09.2012, <http://www.merkur-online.de/service/karriere/dekra-deutschland-fehlen-jahr-2022-berufskraftfahrer-2509051.html>, abgerufen am 01.09.2014, 17.34 Uhr

**Large, R. O./Hartmann, R. K./Kramer, N. (2012):** Logistikdienstleistungsbeschaffung und nachhaltige Entwicklung – Ergebnis einer empirischen Untersuchung, in: Sucky, Eric et al. (Hrsg.): Logistikmanagement: Herausforderungen, Chancen und Lösungen Band II, University of Bamberg Press, Bamberg 2012, S. 211-230

**Lohre, D. (2011):** „Ursachen, Bedeutung und Konsequenzen des Fahrermangels für die Transportbranche und die Wirtschaft“ – Vortrag am 21.11.2011 in Bielefeld, [http://www.ostwestfalen.ihk.de/uploads/media/02\\_Lohre-Hochschule.pdf](http://www.ostwestfalen.ihk.de/uploads/media/02_Lohre-Hochschule.pdf), abgerufen am 01.09.2014, 16.33 Uhr

**Lohre, D./Bernecker, T./Stock, W./Düsseldorff, 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, der DEKRA und der EuroTransport-Media Verlags- und Veranstaltungs-GmbH, Stuttgart 2012, <http://www.zf-zukunftsstudie.de/zukunftsstudie-2012/>, abgerufen am 01.09.2014, 17.55 Uhr

- Meyer, R. (2012)**, Nachhaltigkeit durch Innovationen beim Fashion-Logistiker Meyer & Meyer: Ökologische und soziale Maßnahmen unter Berücksichtigung ökonomischer Aspekte, in: Stölzle, Wolfgang/ Liebe, Thomas C. (Hrsg.), Business Innovation in der Logistik, Springer Gabler, Wiesbaden 2012, S. 263-275
- Schnabel, C. (2010)**, Organisationsgrade der Tarifparteien in Deutschland und im internationalen Vergleich,  
[http://www.soeb.de/fileadmin/redaktion/downloads/werkstatt\\_2010\\_2\\_schnabel.pdf](http://www.soeb.de/fileadmin/redaktion/downloads/werkstatt_2010_2_schnabel.pdf), abgerufen am 09.09.2014, 14.30 Uhr
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2013)**: Verdienste und Arbeitskosten- Tarifbindung in Deutschland 2010, Wiesbaden 2013
- TU Berlin (Hrsg.) (2013)**: Nachhaltigkeit leben und arbeiten. Ergebnisse einer Befragung von 3.042 Arbeitnehmern\_innen, Berlin, 2013, [http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/wp-content/uploads/2013/08/20130627\\_Ergebnischartband\\_TU-Berlin.pdf](http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/wp-content/uploads/2013/08/20130627_Ergebnischartband_TU-Berlin.pdf), Zugriff am 27.05.15.00 Uhr
- Verordnung (EG) – VO (EG) 561/2006**: Verordnung zur Durchführung des Fahrerpersonalgesetzes (Fahrerpersonalverordnung- FPersV) vom 27.06.2005 (BGBl. I S. 1882), in der Fassung vom 9. März 2015 (BGBl. I S. 243)
- Vogel EU-BKF**: <http://www.eu-bkf.de/de/home/bkrfqg/grundqualifikation.htm>, abgerufen am 01.09.2014, 18.02 Uhr
- Weinreich, K. (2014)**: Nachhaltigkeit als Employer Branding, Springer Gabler, Wiesbaden 2014

## **Bisherige Beiträge/Previous Papers**

- No 14: Kohler, Irina/Dehmel, Lisa: Wertschöpfung durch Unternehmenskommunikation – Evaluation der Erfolgswirkung durch Kommunikations-Controlling, 2015.
- No 13: Kohler, Irina/Ingerl, Carina: Beitrag des Controllings zur Umsetzung von Corporate Governance in Familienunternehmen, 2015.
- No 12: Slapnicar, Klaus W.: Wirtschaftsrecht à jour, 2015.
- No 11: Kohler, Irina: Fuldaer Supply Chain Management-Dialog: Trends und Herausforderungen im Supply Chain Controlling, 2014.
- No 10: Hillebrand, Rainer: Germany and the eurozone crisis : evidence for the country's "normalisation"?, 2014.
- No 9: Prof. Dr. Irina Kohler/ Carina Ingerl: Unternehmensnachfolge und Family Business Governance im Mittelstand: Eine empirische Studie zur Nachfolgeproblematik in der Region Fulda, 2014.
- No 8: Neuert, J.: Business Management Strategies and Research Development, 2013.
- No 7: Huth, M.; Goele, H.: Potenzial der Ersatzteillogistik von produzierenden Unternehmen in der Region Berlin/Brandenburg, 2013.
- No 6: Kreipl, Claudia ; Preißing, Dagmar ; Huth, Michael ; Lohre, Dirk ; Och, Dominik; Neuert, Josef: Contributions to Applied International Business Management Research, 2013.
- No 5: Boelsche, Dorit: Performance measurement in humanitarian logistics, 2013.
- No 4: Conrad, Peter; Hummel, Thomas R. Transitions: Individuelle Handhabung und Verarbeitungsformen institutionellen Wandels, 2012.
- No 3: Hummel, Thomas R.; Turovskaya, Maria S.: Project Studies in Specific Business, Legal and Economic Topics: video conference presentations, 2011.
- No 2: Hans, Lothar: Zur Konzeption eines Verwaltungscontrollings, 2011.
- No 1: nicht veröffentlicht/not published.

Alle Beiträge stehen auf der Homepage des Fachbereichs Wirtschaft als Download zur Verfügung: [www.hs-fulda.de/wirtschaft](http://www.hs-fulda.de/wirtschaft).

The papers can be downloaded from the homepage of the Faculty of Business: [www.hs-fulda.de/wirtschaft](http://www.hs-fulda.de/wirtschaft).