

HR Trends 2023 in der Food and Consumption Value Chain

Autorenteam:

Anselm Elles

Dirk Bestek

Stefanie Sabet

Moritz von Haehling



HR Trends 2023

in der Food and Consumption Value Chain

HR Trends 2023
in der Food and Consumption Value Chain

Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG)
AFC Personalberatung GmbH (AFC)
Berlin / Bonn, September 2023

Autorenteam: Anselm Elles, Dirk Bestek, Stefanie Sabet, Moritz von Haehling

Bilder: © FotografiaBasica – iStock

Das Autorenteam:



Anselm Elles
Geschäftsführer
AFC Personalberatung GmbH

Telefon: +49(0)228-98579-51
E-mail: anselm.elles@afc.net



Dirk Bestek
Geschäftsführer
AFC Personalberatung GmbH

Telefon: +49(0)228-98579-02
E-mail: dirk.bestek@afc.net



Stefanie Sabet
Hauptgeschäftsführerin
Arbeitgebervereinigung
Nahrung und Genuss e.V.

Telefon: +49(0)30-200786-113
E-mail: sabet@ang-online.com



Moritz von Haehling
Referent
Arbeitgebervereinigung
Nahrung und Genuss e.V.

Telefon: +49(0)30-200786-119
E-mail: haehling@ang-online.com

Im Rahmen der Studie „**HR Trends 2023 in der Food and Consumption Value Chain**“ hat die **AFC Personalberatung GmbH** in exklusiver Zusammenarbeit mit der **Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V.** 465 Unternehmen entlang der Food and Consumption Value Chain befragt, wie sie sich auf die Herausforderungen im Bereich Human Resources einstellen. Die Befragung wurde online durchgeführt. Dabei kamen sowohl mittelständische als auch Großunternehmen aus der Agrar-, Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft, dem Lebensmitteleinzelhandel sowie dem Maschinen- und Anlagenbau zu Wort.

Das in dem Text gewählte generische Maskulinum bezieht sich zugleich auf männliche, weibliche und andere Geschlechteridentitäten.

Vorwort:

„Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.“ (Franz Kafka)

Die interagierenden Effekte der Digitalisierung und der Maßnahmen zur Bekämpfung der globalen Erwärmung führen zu einem beschleunigten strukturellen Wandel auf sektoraler, qualifikatorischer und regionaler Ebene. Dieser Wandel geht mit bedeutenden Umgestaltungen in den Bereichen Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Bildungssystem einher. In den kommenden Jahren werden wir tiefgreifende Veränderungen in Wirtschaft und Arbeitswelt erleben. Zudem verschärft der demografische Wandel die Notwendigkeit, qualifizierte Arbeitskräfte zu binden. Sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmende sind gefordert, ein höheres Maß an Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung zu zeigen. Unserer Studie lässt sich entnehmen, dass unsere Branche die ersten Schritte schon gemacht hat!

Zum elften Mal in Folge haben die Arbeitgebervereinigung Nahrung- und Genuss e.V. (ANG) und die AFC Personalberatung GmbH in exklusiver Zusammenarbeit die hier vorliegende Trendstudie erstellt. Sie beruht auf einer digitalen Befragung von Geschäftsführung, Personalverantwortlichen und anderen Entscheidungsträgern von Unternehmen des Agribusiness, der Nahrungs- und Genussmittelindustrie sowie des Lebensmitteleinzelhandels im Juni/Juli 2023. Mit einer validierten Teilnehmerzahl von 465 Befragten wurde der bereits in den Vorjahren mehr als zufriedenstellende Teilnehmerkreis erneut übertroffen.

Die Studie beschreibt die zentralen Trends und Herausforderungen entlang der Food and Consumption Value Chain von 2012 bis heute. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die HR-Bereiche unserer Branche als Business-Partner mehr und mehr zum Weichensteller in einem bereits laufenden Transformationsprozess geworden sind.

Der Wandel hin zu einem Arbeitnehmermarkt ist mittlerweile deutlich spürbar und stellt die Unternehmen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie vor große Herausforderungen. Um zukünftig ihren Bedarf an Fach- und Führungskräften erfolgreich decken zu können, bedarf es für die Unternehmen einer individuell abgestimmten Strategie zur Qualifizierung und Weiterbildung und ebenso zur Mitarbeiterbindung und –gewinnung. Dafür sind eine realistische Zielsetzung, klare Verantwortlichkeiten und ein individuell abgestimmter Maßnahmenmix zwingend erforderlich. Ein verbessertes Employer- und Profession Branding ist für die Branche darüber hinaus zur Steigerung der Attraktivität unerlässlich.

Die ANG, als sozialpolitischer Spitzenverband der Branche, wie auch die AFC Personalberatung, als jahrzehntelanger Partner der Personalverantwortlichen in den Unternehmen, möchten den Entscheidungsträgern der Nahrungs- und Genussmittelindustrie mit dieser Studie Anstoß und Hilfestellung während der Transformation geben.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und hoffentlich erkenntnisreiche Lektüre!

Stefanie Sabet
Hauptgeschäftsführerin
Arbeitgebervereinigung
Nahrung und Genuss e.V.

Anselm Elles
Geschäftsführer
AFC Personalberatung GmbH

Inhalt:

Was sind die neuen HR Trends in der Food and Consumption Value Chain?

Mit dieser Fragestellung beschäftigen sich die Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG), Berlin, und die AFC Personalberatung GmbH (AFC), Bonn, in exklusiver Zusammenarbeit in der von AFC bereits seit 2012 zum elften Mal in Folge durchgeführten Trendstudie. Hierfür wurden Manager und Entscheidungsträger in den Personalabteilungen ausgewählter Unternehmen im Agribusiness, der Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft, im Lebensmittelhandel sowie im Maschinen- und Anlagenbau befragt. 465 Teilnehmer beteiligten sich im Jahr 2023 online und beantworteten den aktualisierten Fragenkatalog zu folgenden Themenfeldern:

Erster Teil: Gesellschaftliche Verantwortung	Seite 1
Zweiter Teil: Arbeiten 4.0 und Digitalisierung	Seite 6
Dritter Teil: Mobiles Arbeiten	Seite 11
Vierter Teil: Qualifizierung und Weiterbildung	Seite 13
Fünfter Teil: Mitarbeitergewinnung und –bindung	Seite 18
Sechster Teil: Employer und Profession Branding	Seite 29

Zusätzlich zu den bereits seit 2012 abgefragten Themenfeldern wurden im Laufe der Jahre neue Fragestellungen aufgenommen. So lässt sich einerseits über die Erhebungsjahre ein Trend ablesen, andererseits werden aber auch aktuelle Thematiken aus dem Personalmanagement gewürdigt. Die Befragungsergebnisse liefern somit einen guten und strukturierten Überblick über die Unternehmensbereiche, bei denen die Branche bereits gut aufgestellt ist oder bei denen noch Handlungsbedarf besteht.

Die Studie ist als Hilfestellung und Ratgeber für die Unternehmensleitung, die HR-Abteilungen und Personalverantwortlichen sowie für die zunehmend personelle Verantwortung übernehmenden Führungs- und Fachkräfte zu verstehen.

Ergänzt werden die Befragungsergebnisse durch Einschätzungen und Beobachtungen, die die Mitglieder des Autorenteam in ihrer täglichen Praxis als sozialpolitischer Spitzenverband der Branche und jahrzehntelang auf diese Branche fokussierter Personalberater und Rekrutierer erlangen.

Zusammenfassung:

In den vergangenen Jahren hat sich gezeigt, dass gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung gewinnen. Im ersten Teil wird ein Hauptaugenmerk auf die Umsetzung einzelner Aspekte sozialer Nachhaltigkeit seitens der Unternehmen gelegt. Ein starkes Engagement der Unternehmen in diesem Kontext steigert zum einen die positive Wirkung bei der Mitarbeiterrekrutierung und damit auch die Arbeitgeberattraktivität, zum anderen wirkt es sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation aus und fördert somit unmittelbar die Bindung der Mitarbeitenden an das eigene Unternehmen.

Durch die voranschreitende Digitalisierung verzeichnen die Unternehmen höhere Anforderungen an sich als Arbeitgebende und die Arbeitnehmenden sowie einen verstärkten Bedarf an Weiterbildung. Darüber hinaus stellt der sich weiter verstärkende Fachkräftemangel eine zusätzliche zentrale Herausforderung dar.

Im dritten Teil der vorliegenden Studie widmen wir uns der mobilen Arbeit, die in zunehmendem Maße von jungen Bewerbenden eingefordert wird. Jedoch lassen die Abläufe innerhalb der Unternehmen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie dieses nicht für alle Mitarbeitenden zu. Wir möchten mit dieser Studie erstmalig eine „Positionsbestimmung“ des Status-Quo erlangen, um daraus Schlüsse und ggf. Handlungsempfehlungen für die Zukunft geben zu können.

Die Umfrageergebnisse bestätigen, dass die abnehmende Bewerberzahl, die steigende Ansprüche der Kandidat:innen und immer länger unbesetzte Arbeitsstellen deutlich spürbar geworden sind. Besonders sichtbar ist dieser Personalmangel in Produktion und technischen Berufen, steigt aber mittlerweile auch im Verwaltungsbereich. Weiterbildung findet mittlerweile hauptsächlich orts- und zeitflexibel und/oder mit Hilfe von Coachings statt. Als Hauptzielgruppe von Schulungen sind neben Fachkräften auch wieder vermehrt die Führungskräfte in den Fokus gerückt. Hauptinstrumente hierbei sind die Nutzung von individuellen Coachings und spezieller Workshops zur Stärkung von Führungskompetenzen. Immer mehr sind hohe Agilität und Flexibilität im Bereich der Personalentwicklung aber auch besonders prospektive Personalplanung gefragt.

Angesichts des verschärften Wettbewerbs um talentierte Mitarbeitende setzen die Personalabteilungen verständlicherweise nicht länger ausschließlich auf die Unternehmenswebsite. Stattdessen greifen sie vermehrt auf internationale Jobbörsen und Personalberatungen zurück. Aktives Anwerben von neuem Personal ist heutzutage daher unverzichtbar geworden.

Da die Gewinnung neuer Mitarbeitender in den kommenden Jahren durch den demographischen Wandel immer aufwändiger werden wird, ist es sinnvoll, frühzeitig in die Bindung des Personals zu investieren. Beliebte Mittel sind dabei, während der Pandemie gut erprobt, „Homeoffice / Mobiles Arbeiten“ und „Remote-Work“, aber auch wieder vermehrt klassische Mittel wie die betriebliche Altersvorsorge und Krankenversicherung.

Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen sehen im Bereich des Employer Brandings, der Entwicklung der Arbeitgebermarke des Unternehmens, noch deutliches Verbesserungspotential.

Um den Bekanntheits- und Attraktivitätsgrad der Ernährungs- und Genussmittelindustrie, insbesondere bei Schul- und Hochschulabsolventen, aber auch bei wechselwilligen Mitarbeitenden aus anderen Industriesektoren zu steigern, sehen die Befragten noch immer einen sehr hohen Bedarf bei branchenübergreifenden Maßnahmen des Profession Brandings. Dafür werden vermehrt gezielte Kampagnen an Schulen genutzt, fast drei Viertel der Unternehmen befürworten frühzeitige Kooperationen mit Realschulen und Gymnasien ab der siebten Klasse und Auftritte bei Fachmessen wie auch Universitätsveranstaltungen.

Erster Teil:

Gesellschaftliche Verantwortung

Mit jedem Jahr wächst die Weltbevölkerung um etwa 66 Millionen Menschen, die Folgen der globalen Erwärmung manifestieren sich in Form immer stärkerer Verwüstungen nach Überschwemmungen und Waldbränden. Wie können wir langfristig ein friedliches Auskommen unserer Weltbevölkerung sicherstellen und gleichzeitig dauerhaft unsere Lebensgrundlagen bewahren? Angesichts dieser Entwicklung stehen Gesellschaft, Politik und Unternehmen aller Länder vor immensen Herausforderungen. Nachhaltiges Wirtschaften hat in den letzten Jahren sichtbar an Bedeutung gewonnen. Ein Grund dafür ist die gesteigerte Dringlichkeit, strategische Maßnahmen zur Erreichung gemeinsamer Nachhaltigkeitsziele zu definieren, was auch zu einer zunehmenden gesetzlichen Regulierung führt. Zudem steigt aber auch der gesellschaftliche Druck auf die Unternehmen, Verantwortung für die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit zu übernehmen. Welche Nachhaltigkeitsziele sind relevant? Alle Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen haben mit der 2015 verabschiedeten „Agenda 2030“ klar formulierte Globale Nachhaltigkeitsziele – auch SDGs (Sustainable Development Goals) genannt – vorgegeben, die bis 2030 umgesetzt werden sollen. Die 17 Ziele berücksichtigen alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Soziales, Umwelt und Wirtschaft) und sind inzwischen mit der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie stark verzahnt.

2017 erklärte die deutsche Ernährungsindustrie, dass sie zu allen 17 Zielen beitragen wolle¹. Ziel der Branche ist eine generationenübergreifende und nachhaltige Lebensmittelproduktion im Einklang mit den Interessen aller wesentlichen Anspruchsgruppen. Der Weg zur Nachhaltigkeit ist in den Unternehmen aber auch immer ein Ringen um Werte in der Geschäftspraxis, um die Priorisierung von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Zielen und um gute Maßnahmen, diese Ziele zu erreichen und Zielkonflikte konstruktiv zu lösen. Für die Personalverantwortlichen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie stehen natürlich besonders die sozialen Nachhaltigkeitsziele im Fokus, schließlich sind die Mitarbeitenden der wichtigste Erfolgsfaktor der Betriebe. Die vorliegende Trendstudie erfragt in 2023 zum zweiten Mal in Folge, wie die Unternehmen ihre Maßnahmen zur sozialen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit bewerten. Als Orientierung dienen dazu die gesellschaftlichen Nachhaltigkeitskriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes (DNK). Dessen Berichtsrahmen wird in der Branche zunehmend angewendet und ist besonders bei KMUs aufgrund seiner Niedrigschwelligkeit als Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung beliebt.

Seit dem Geschäftsjahr 2017 müssen zahlreiche größere Unternehmen in Deutschland und der EU Daten zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption bereitstellen. So fordert es die EU-Richtlinie 2014/95/EU vom 22. Oktober 2014 zur Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen. Ab dem 01. Januar 2024 werden voraussichtlich mit Wirksamwerden der Überarbeitung dieser EU-Richtlinie alle Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden von dieser Berichtspflicht betroffen sein.

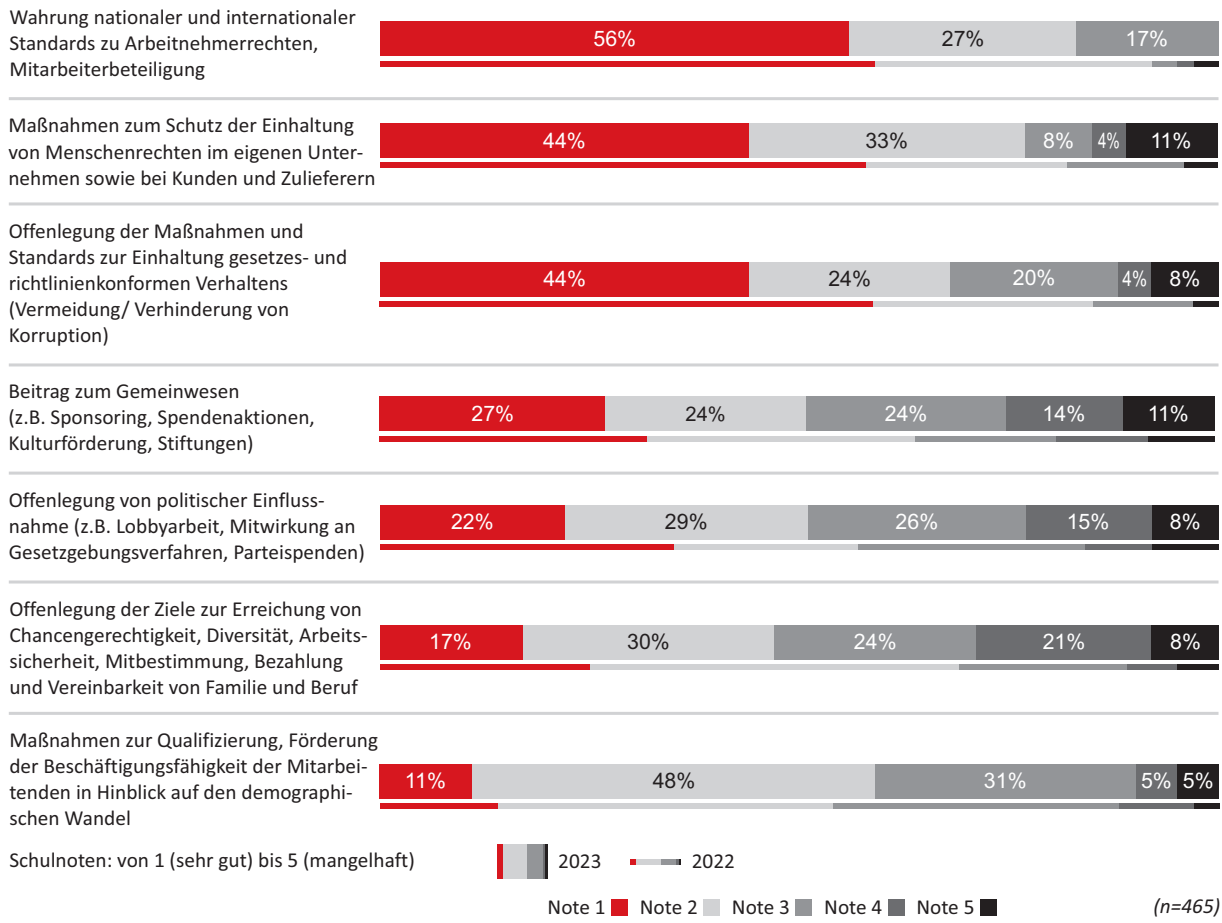
Die Auseinandersetzung mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit in den Unternehmen wird also zunehmend den Unternehmensalltag bestimmen. In diesem ersten Studienkapitel möchten wir uns daher weiterhin mit der gesellschaftlichen Nachhaltigkeit der Unternehmen befassen. Ziel ist es, den Unternehmen in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie durch die Aufnahme dieses Kapitels eine erste Positionsbestimmung für ihre Bestrebungen bei der Umsetzung dieser Kriterien geben zu können und somit Anreize bzw. eine Hilfestellung für weitere Bemühungen zu liefern. Mit der vorliegenden Ausgabe untersuchen wir den Fortschritt bei den Bemühungen zur Umsetzung der Kriterien innerhalb des vergangenen Jahres und versuchen, einen ersten Trend zu erkennen.

In Frage 1 wird mit jeder Antwortmöglichkeit die bisherige Umsetzung eines Kriteriums abgefragt, verbunden mit einer Einschätzung des Unternehmenserfolges bei dessen Umsetzung auf einer Skala von 1 bis 5.

¹ STANDPUNKTE DER DEUTSCHEN ERNÄHRUNGSINDUSTRIE ZU DEN GLOBALEN UND NATIONALEN ZIELEN FÜR EINE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG 2017 (abrufbar unter: <https://www.bve-online.de/download/sdgs-broschuere>)

Den größten Erfolg sehen die Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen zur Wahrung der Arbeitnehmerrechte und Mitarbeiterbeteiligung. Dies ist nicht nur über Gesetze und Tarifverträge geregelt, sondern dient vor allem der Bindung der Mitarbeitenden. 83 Prozent der Befragten beurteilen hier ihren Erfolg mit „gut“ bis „sehr gut“ (minus 9 Prozentpunkte im Vorjahresvergleich).

Frage 1: Soziale Verantwortung erhält in der Gesellschaft einen immer höheren Stellenwert. Welche der folgenden Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen, um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen und wie beurteilen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens bei der Umsetzung?



Mit 77 Prozent an zweiter Stelle sehen sich die Unternehmen bei der Wahrung der Menschenrechte gut positioniert. Hier geht es nicht nur um deren Einhaltung in den eigenen Betrieben, sondern auch um die Kunden und Lieferanten. Ein besonderes Augenmerk wird in dieser Hinsicht auf Länder außerhalb der OECD gerichtet. Da das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz zum Jahresbeginn 2023 in Kraft trat, werden alle Unternehmen künftig auch mit Anforderungen großer Marktpartner zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten konfrontiert und sollten entsprechend vorbereitet sein.

Der Erfolg bei der Verhinderung von Korruption und der Offenlegung der Maßnahmen zur Einhaltung gesetzes- und richtlinienkonformen Verhaltens wird ebenfalls mit 68 Prozent als sehr weit fortgeschritten beurteilt. Jedoch ordneten die Befragten, wie auch schon in den ersten beiden Fragen, in diesem Jahr ihre Fortschritte schlechter ein (minus 17 Prozentpunkte). Eine mögliche Erklärung für den rückläufigen Trend könnte in diesem Zusammenhang das verzögerte Inkrafttreten des Hinweisgeberschutzgesetzes sein. Möglich wäre es, dass die Unternehmen hier auf Klarheit durch den Gesetzgeber gewartet haben. In jedem Fall sollte in diesem Kontext berichtet werden, wer im Unternehmen für das Thema Compliance verantwortlich ist, welche Maßnahmen das Unternehmen ergreift,

ob es eine Beschwerdestelle gibt und es im Berichtszeitraum Vorfälle gab. In Märkten mit hohem Korruptionsrisiko müssen Unternehmen die potenziellen Konflikte analysieren und Mitarbeitende fordern und fördern, sich an die Richtlinien zu halten. Das Thema muss tief in der Führungskultur integriert sein.

Die Hälfte der befragten Unternehmen sehen sich auf einem guten Weg in Bezug auf die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung des Gemeinwesens (51 Prozent; minus 13 Prozentpunkte ggü. 2022). Da Unternehmen wissen, dass sie mittel- und langfristig nur in einem guten Umfeld weiterhin erfolgreich sein können, engagieren sie sich über ihr Kerngeschäft hinaus für soziale und ökologische Belange vor Ort. Sie stärken so die Fähigkeit der örtlichen Gemeinschaft, auch mit möglichen Krisen proaktiv umzugehen und bei Problemen schnell gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Des Weiteren sind derartige Aktivitäten hervorragend dazu geeignet, die Mitarbeitenden infolge des Unternehmensengagements an das Unternehmen zu binden (siehe fünfter Teil).

Ebenso wie in der vorhergehenden Frage ranken die Unternehmen die Offenlegung politischer Einflussnahme (ebenfalls 51 Prozent; minus 6 Prozentpunkte ggü dem Vorjahr). Häufig sind Unternehmen in Entscheidungen und Entwicklungen involviert, beispielsweise in Form von Mitgliedschaften in Industrie- und Handelskammern, Einzelhandelsverbänden, Nichtregierungsorganisationen, regionalen Branchenverbänden oder anlassbezogenen Unternehmensinitiativen, aber auch aktiver Lobbyarbeit. Die Vertretung eigener Interessen ist vollkommen legitim, wenn sie offen und transparent erfolgt und deutlich erkennbar ist, wer welche Ziele mit welchen Mitteln verfolgt. Unternehmen sollten deshalb in diesem Kriterium ihre Positionen, Mitgliedschaften und auch die Zahlungen offenlegen, die sie im Rahmen ihrer Interessenvertretung leisten.

Um zukünftig weiterhin zufriedene und motivierte Mitarbeitende zu haben, sollte in den Betrieben Chancengerechtigkeit für alle, unabhängig von Geschlecht, Hautfarbe, Behinderung, Alter, Herkunft, Religion etc., in Bezug auf Zugang zu unternehmensinternen Ressourcen bestehen. Gleichbehandlung sollte aber auch auf dem Gebiet der Entlohnung gelten. Hier stellt sich die Frage, ob nach Tarifvertrag gezahlt wird, oder ob es auch übertarifliche Vereinbarungen oder sonstige außertarifliche Leistungen gibt. Bekommt jeder Mitarbeitende für die gleiche Arbeit auch den gleichen Lohn? Können Arbeits- und Privatleben angemessen miteinander vereinbart werden? Die Umsetzung dieses wichtigen Teilaspekts beurteilen die Befragten mit 47 Prozent mit „gut“ bis „sehr gut“. Diesen Bereich ordneten die Befragten in der diesjährigen Ausgabe um 22 Prozentpunkte schlechter als im Vorjahr ein. In Frage 3 werden wir auf die Herausforderungen bei der Umsetzung der Kriterien näher eingehen.

Fortschritte haben die befragten Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen zur Qualifizierung der Mitarbeitenden und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Alter (59 Prozent) gemacht. Gegenüber dem Vorjahr haben sich die Unternehmen hier um 5 Prozentpunkte verbessert. Im vierten Teil der Studie werden wir auf die Notwendigkeit dieses Aspektes detailliert eingehen.

Mit den folgenden beiden Fragen möchte das Autorenteam in dieser Ausgabe erstmalig die Bereiche näher untersuchen, in denen die Unternehmen im vergangenen Jahr den größten Handlungsbedarf ausmachten. Hier handelt es sich zum einen um die Umsetzung der Kriterien zur Qualifizierung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitenden und, wie oben schon erwähnt, um die Umsetzung von Chancengerechtigkeit.

In beiden Fragen werden die einzelnen Antwortmöglichkeiten auf einer Skala von 1 bis 3 („trifft besonders zu“ bis „trifft nicht zu“) beurteilt.

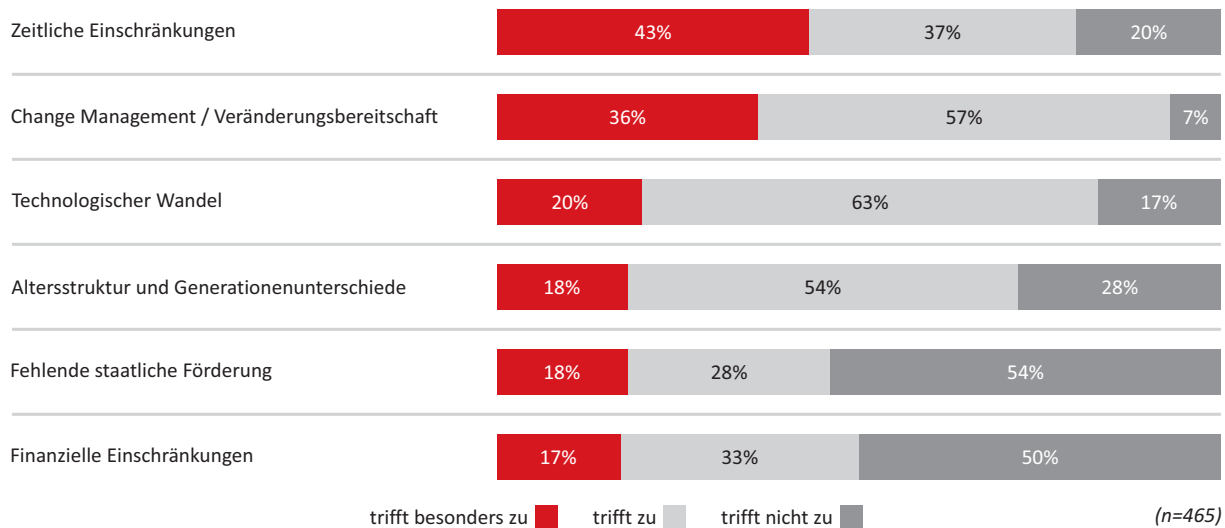
Herausforderungen bei der Umsetzung zur Qualifizierung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

Nahezu alle Unternehmen sehen sich bei der Umsetzung zur Qualifizierung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitenden (Frage 2) mit mangelndem oder unbefriedigendem Change-Management bzw. mangelnder Veränderungsbereitschaft konfrontiert (93 Prozent).

Darüber hinaus sehen sich mehr als drei Viertel der Studienteilnehmenden mit dem technologischen Wandel (83 Prozent) und zeitlichen Einschränkungen (80 Prozent) konfrontiert. 72 Prozent der Befragten beurteilen die Tatsache, dass die Ernährungs- und Genussmittelindustrie von einer besonders heterogenen Altersstruktur geprägt ist, als Herausforderung bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden. Dies ist leicht nachvollziehbar, wenn man sich beispielsweise den vollkommen selbstverständlichen Umgang mit digitalen Medien der Generation Z vor Augen hält. „Älteren Beschäftigten“ fällt der Umgang mit digitalen Weiterbildungstools dagegen häufig wesentlich schwerer.

Durch die finanziellen Belastungen, insbesondere durch die Folgen des russischen Angriffskrieges, sehen 50 Prozent der Unternehmen ihre Bemühungen belastet. Hier würde zusätzliche staatliche Förderung (46 Prozent) die Unternehmen künftig deutlich unterstützen können.

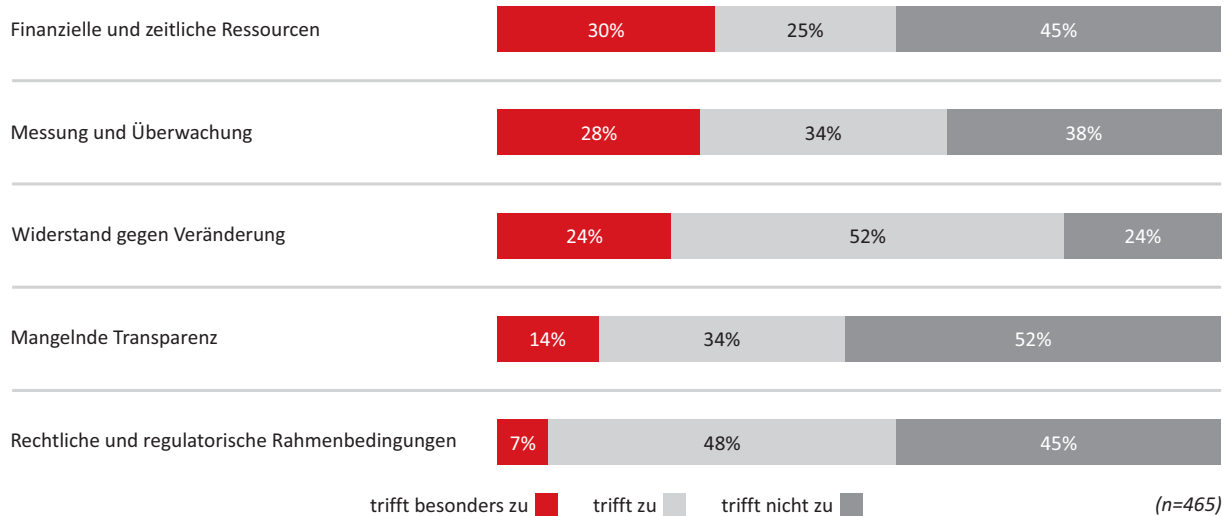
Frage 2: Welche der folgenden Herausforderungen treffen bei der Umsetzung zur Qualifizierung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitenden für Ihr Unternehmen zu?



Herausforderungen bei der Umsetzung von Chancengerechtigkeit

Wie auch schon in Frage 2 stellt im Kontext der Umsetzung bzw. Herstellung von Chancengerechtigkeit der Widerstand gegen Veränderung das Hauptproblem bei der Umsetzung der Unternehmensziele auf diesem Gebiet (76 Prozent) dar. 62 Prozent der Befragten sehen Herausforderungen bei der Messung und Überwachung, die mit einem zeitlichen und personellen Aufwand verbunden sind sowie geeignete Prüfmethode erfordern. Finanzielle Ressourcen sind momentan ein großes Hemmnis sowie rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen (jeweils 55 Prozent). In Anbetracht der Tatsache, dass die angestrebten Regeln nicht nur innerhalb Deutschlands, sondern auch für die Niederlassungen im Ausland und insbesondere in Ländern mit schwachem gesetzlichem Arbeitnehmerschutz gelten, könnten die Unternehmen in diesem Punkte signifikant durch Abbau von Bürokratie unterstützt werden.

Frage 3: Welche der folgenden Herausforderungen treffen für Ihr Unternehmen bei der Umsetzung von Chancengerechtigkeit, Diversität, Arbeitssicherheit, Mitbestimmung, Bezahlung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu?



Mangelnde Transparenz sehen in diesem Zusammenhang nur 48 Prozent der befragten Unternehmen als Herausforderung bei der Umsetzung von Chancengerechtigkeit an. Die Umsetzung von Chancengerechtigkeit erfordert ein bewusstes und kontinuierliches Engagement seitens der Unternehmen in der Ernährungs- und Genussmittelin-
dustrie. Es ist wichtig, dass dies als langfristiges Ziel betrachtet wird, um eine nachhaltige Veränderung zu bewirken und sich gleichfalls als attraktive Arbeitgebende zu positionieren.

Zweiter Teil:

Einflüsse von Arbeiten 4.0 auf die Agrar-, Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft

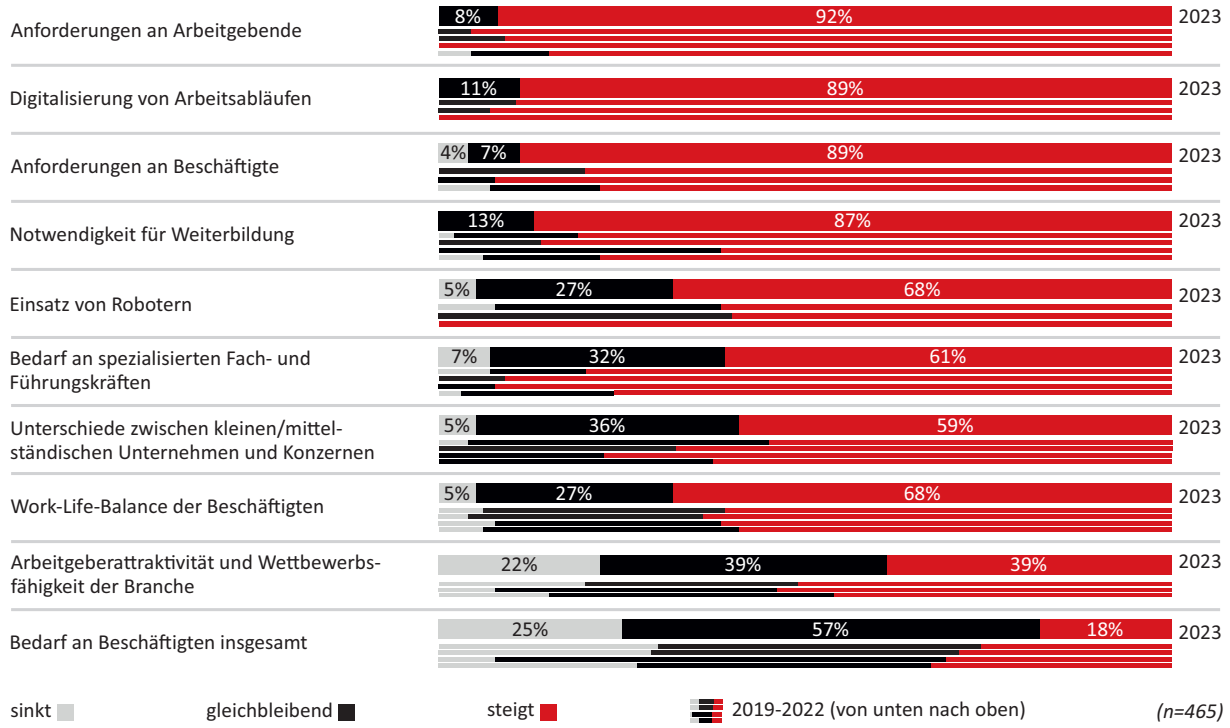
DIGITALISIERUNG ist mittlerweile in aller Munde, egal ob in der Politik, der Wirtschaft oder bei privaten Anwendungen der Konsumenten und Arbeitnehmenden. In der Agrar- und Ernährungswirtschaft vollzieht sich ein steter Wandel, der zwar noch nicht so breit angelegt ist wie in anderen Wirtschaftsbereichen, wie Automotive, Elektroindustrie oder der Chemie. Aber es gibt mittlerweile keinen Unternehmensbereich mehr, der nicht von der Digitalisierung geprägt wäre. Egal ob produzierend, administrierend, budgetierend und kontrollierend, mit Robotik, Datenbank- und -verwaltungssystemen oder im Bereich der Kommunikation bei mobilem Arbeiten oder im Kontakt mit den Kunden, Digitalisierung ist präsenter denn je.

Insofern haben sich auch die befragten HR-Verantwortlichen bei der diesjährigen Umfrage in ihrem Antwortmodus teilweise ähnlich, aber ebenso im Trend zunehmend angepaßt verhalten, wenn es um die Fragestellung geht, welchen Einfluß Arbeiten 4.0 auf das Unternehmen hat. Es ist unzweifelhaft, dass der Ausbruch von Corona sowie die Absicherung der Resilienz der Unternehmen einen erheblichen, aktuellen und zukünftigen Impact auf die weiter fortschreitende Digitalisierung von Datensystemen, handwerklichen und industriellen Tätigkeiten sowie auf die gesamte Arbeitsteilung im Betrieb haben wird. Dies zeigen auch die nach wie vor erst- und zweitplazierten Einschätzungen, die „Anforderungen an die Arbeitgeber“ ebenso wie die „Digitalisierung von Arbeitsabläufen“, die beide als kontinuierlich steigend eingeschätzt werden. Beide Einschätzungen gehen gleichzeitig mit einer weiteren, in den Vorjahren eher geringer eingeschätzten Entwicklung anheim, nämlich, dass somit auch die „Anforderungen an die Beschäftigten“ steigen werden. Dies impliziert zugleich eine steigende „Notwendigkeit für Weiterbildung“, wobei hier bereits auf die Ausführungen im vierten Teil dieser Studie zu verweisen ist, in dem die Qualifizierung und Weiterbildung im Unternehmen detaillierter abgehandelt wird.

Im Vergleich zu den Vorjahren haben sich die Rankings insgesamt auf interessante Art und Weise signifikant verändert bzw. vermischt. So steht nunmehr der steigende „Einsatz von Robotern“ vor dem „Bedarf an spezifischen Fach- und Führungskräften“. Dies ist sicherlich ein Indiz dafür, dass die Branche, da wo möglich und ökonomisch sinnvoll, zunehmend auf automatisierte und von Robotik beeinflusste Investitionen setzt. Diese Tendenz wird insbesondere die HR-Abteilungen bei der Rekrutierung geeigneter bzw. Weiterqualifizierung vorhandenen Mitarbeitenden herausfordern. Im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung überrascht es nicht, dass die „Unterschiede zwischen kleinen / mittelständischen Unternehmen und Konzernen“ steigen werden. Wenn auch 33 Prozent der Befragten eher von einer „gleichbleibenden“ Tendenz ausgehen, so werden die mit der Digitalisierung und Automation verbundenen Investitionen sicherlich nicht spurlos an den kleineren und mittleren Unternehmen vorbeigehen.

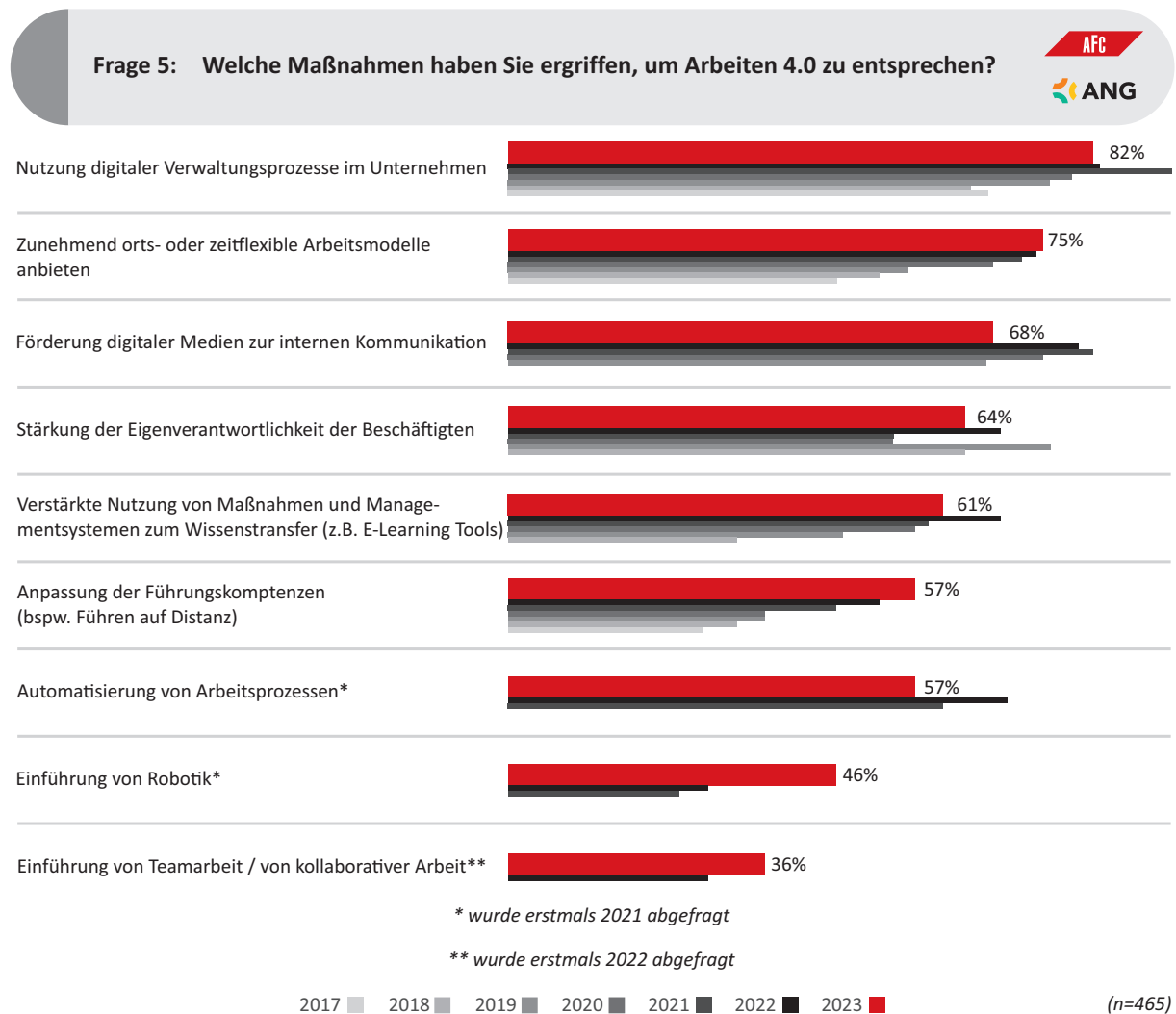
Interessant erscheint ebenfalls das Aussageverhalten der Befragten bezüglich „steigender“ oder „gleichbleibender“ Ansprüche an die „Work-Life-Balance der Beschäftigten“, die sich im „steigenden“ Maße wahrscheinlich maßgeblich auf die jüngeren Mitarbeitenden beziehen lassen. Klassisch am niedrigsten bewertet und im Abstimmungsverhalten durchaus auffällig, beschreiben bereits seit längerem die Einschätzungen zur „Arbeitgeberattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Branche“ sowie dem „Bedarf an Beschäftigten insgesamt“ ein gewisses Dilemma. Während in anderen Wirtschaftsbranchen generell von einem weiteren Anstieg des Bedarfs an Beschäftigten und der Notwendigkeit von einer verbesserten Arbeitgeberattraktivität ausgegangen wird, die insbesondere die MINT-Fachkräfte adressiert, so lassen sich in den hier beschriebenen Branchen erhebliche Defizite diagnostizieren, die die Wettbewerbsfähigkeit durchaus negativ beeinflussen. Hierzu wird ebenfalls im sechsten Teil bei den Aktivitäten zum Employer und Profession Branding weiter auszuführen sein.

Frage 4: Wie schätzen Sie die nachfolgenden Aussagen zu Arbeiten 4.0 aus Sicht Ihres Unternehmens ein?



Maßnahmen, um Arbeiten 4.0 zu entsprechen

Auch bei dem Ranking der ergriffenen Maßnahmen, um Arbeiten 4.0 zu entsprechen haben sich im Vergleich zum Vorjahr tendenziell signifikante Unterschiede ergeben. Die „Nutzung digitaler Verwaltungsprozesse im Unternehmen“ bleibt erstplaziert. Dies ist sicherlich auf den Trend zurückzuführen, dass in den befragten Unternehmen die weiterführende Implementierung und Nutzung von digitalen Medien und Anwendungsmöglichkeiten sowohl im administrativen als auch bei der internen und externen Kommunikation voranschreitet. Zweitplaziert, erfährt nunmehr allerdings das Angebot an „orts- und zeitflexiblen Arbeitsmodellen“ eine steigende Bedeutung, während bei der „Förderung digitaler Medien zur internen Kommunikation“ verständlicherweise in den letzten Jahren ein gewisser Sättigungsbedarf stattgefunden haben dürfte. Auch wenn ursprünglich das Angebot an orts- und zeitflexiblen Arbeitsmodellen vornehmlich in Unternehmensbereichen wie Verwaltung, Einkauf, Vertrieb, Marketing oder ebenfalls im HR-Bereich angetroffen wurde, so lassen sich nunmehr auch entsprechende Entwicklungen im Rahmen der Rekrutierung neuer Mitarbeitender in den produktionsnahen Bereichen beobachten. So werden beispielsweise ebenfalls bei leitenden Funktionen im Bereich der Instandhaltung, des Technical Engineerings oder bei Forschung & Entwicklung und Qualitätsmanagement im zunehmenden Maße Zugeständnisse gemacht. Infolge des wachsenden Bedarfs an Führung auch auf dem Niveau der Fachkräfte kommt der „Stärkung der Eigenverantwortlichkeiten der Beschäftigten“ zwar generell eine stärkere Bedeutung zu. Allerdings zeigt hier die Branche, im Vergleich mit anderen Wirtschaftssektoren, ein insgesamt niedrigeres Ranking. Dies ist wenig erklärbar und wird in der Zukunft infolge des Führungs- und Fachkräftemangels sowie der in Frage 4 bereits angedeuteten aufkommenden Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sicherlich einen höheren Stellenwert einnehmen (müssen). Gleiches gilt bei heutiger Arbeitsteilung im Betrieb, den interdisziplinären Handlungsweisen und fortschreitenden Tendenzen zu agilem Arbeiten, Design Thinking und aktiver Teamarbeit. Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden wird tendenziell steigen.



Gleiches gilt für die „Anpassung der Führungskompetenzen“, denen infolge des Ausscheidens erfahrener Fachkräfte im Rahmen des demographischen Wandels und den sich neu konstituierenden, technisch affinen Teams mit jüngeren Mitarbeitenden eine zunehmende Bedeutung zukommt.

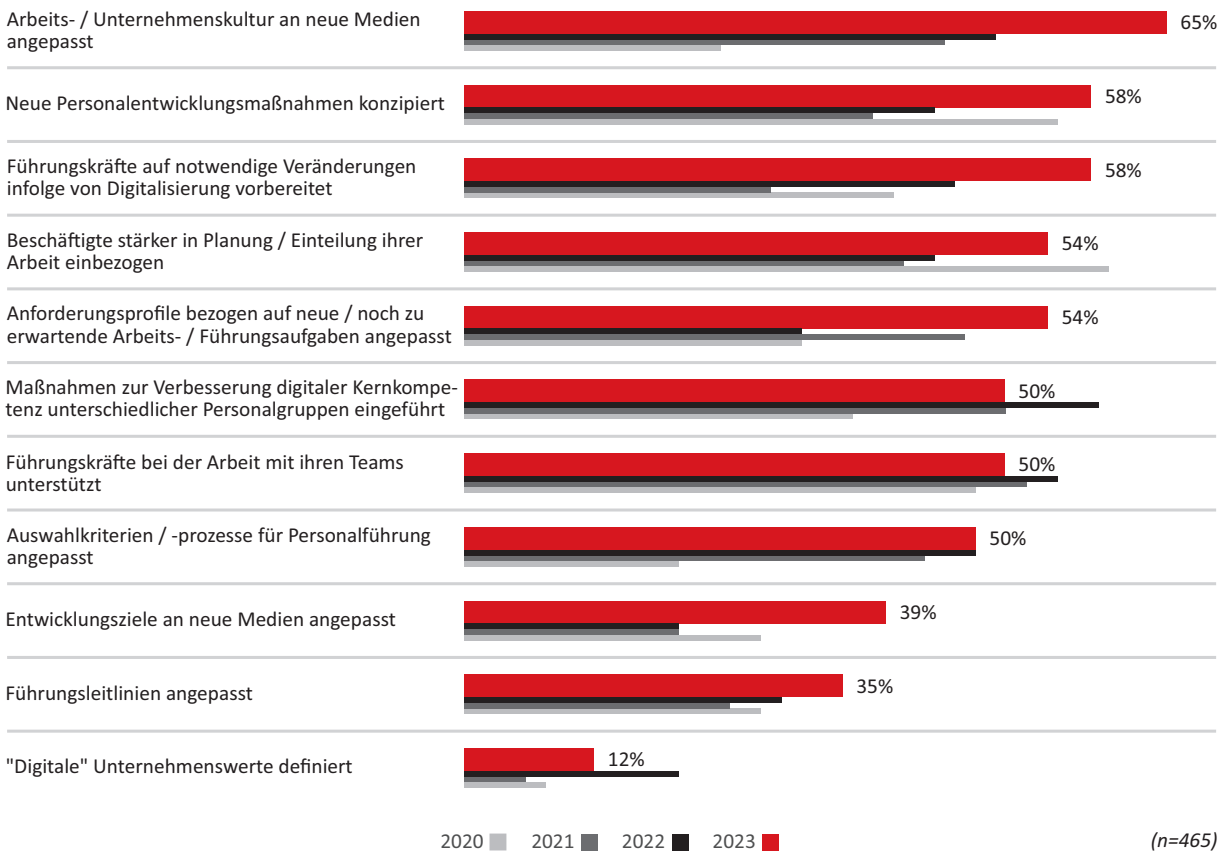
Insgesamt verwunderlich erscheint hingegen, dass die „Automatisierung von Arbeitsprozessen“ bei der diesjährigen Befragung auf einem (im Vergleich zu den Vorjahren) eher niedrigen Ranking landet, was möglicherweise, wie bei Frage 4 bereits angedeutet, mit den organisatorischen Bürden und teilweise immer noch gegebenen finanziellen Anforderungen an die Automatisierung zu erklären ist. Die Tendenzen zur Digitalisierung und Automatisierung sind zwar nicht mehr aufzuhalten, aber dennoch landet die „Einführung von Robotik“ auf dem vorletzten Platz, mit einer tendenziell nahezu verdoppelten Nennung, aber insgesamt niedrigem Potenzial. Auch die Einschätzung bezüglich der „Einführung von Teamarbeit / von kollaborativer Arbeit“ überrascht, da insgesamt die Nutzung interdisziplinärer Teams in den Unternehmen zukünftig auch weiter an Bedeutung gewinnen dürfte.

Maßnahmen um Arbeiten 4.0 und der Digitalisierung zu entsprechen

Bei der Abfrage der Maßnahmen, um Arbeiten 4.0 und der Digitalisierung zu entsprechen, kann festgestellt werden, dass erhebliche Bewegung in die Aktivitäten der HR-Verantwortlichen gekommen ist. Man könnte bei näherem Hingucken sogar behaupten, nichts ist mehr so, wie es vorher mal war! Die aktuellen Rankings haben sich im Vergleich zu den Vorjahren zugunsten der gestalterischen HR-Strategien verschoben, indem die HR-Verantwortlichen im zunehmenden Maße ihre Verantwortung und Positionierung als Business-Partner im Unternehmen wahrnehmen.

So zeigt sich eine aktivere Gangart, indem Maßnahmen wie „Arbeits- / Unternehmenskultur an neue Medien angepasst“ sowie „Neue Personalentwicklungsmaßnahmen konzipiert“ im höchsten Ranking rangieren und „Führungskräfte auf notwendige Veränderungen infolge von Digitalisierung vorbereitet“ mit Priorität 3 weiterhin an Bedeutung erfahren. Unter Berücksichtigung der mit dem Akronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) beschriebenen Veränderungen, die ebenfalls mit der Digitalisierung im Bereich der Unternehmensführung einhergehen, erfahren somit strategische Maßnahmen Aufwind, die in den Vorjahren eher etwas niedriger priorisiert wurden. Gleiches gilt für „Beschäftigte stärker in Planung / Einteilung ihrer Arbeit einbezogen“ sowie „Anforderungsprofile bezüglich neuer / noch zu erwartender Arbeits- / Führungsaufgaben angepasst“, was der Tatsache Rechnung trägt, dass Führungskräfte und hier insbesondere Fachkräfte, die im Rahmen von agilen Arbeitsweisen neuerdings verstärkt Führungsaufgaben übernehmen müssen, in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt leben und von daher entsprechende Unterstützungsmaßnahmen benötigen.

Frage 6: Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Arbeiten 4.0 und der damit verbundenen Digitalisierung Ihres Unternehmens besser zu entsprechen?



Auch wenn es im Vergleich zum Vorjahr bei den Maßnahmen „Projekte zur Verbesserung digitaler Kernkompetenz unterschiedlicher Personengruppen“ (ehemals Priorität 1, nunmehr Platz 6) und „Führungskräfte bei der Arbeit mit ihren Teams unterstützt“ (ehemals Priorität 2, nunmehr Platz 7) zu einem erheblichen Rankingwechsel gekommen ist, so unterstreichen derartige Aktivitäten nach wie vor die Tendenz zu kollaborativem Arbeiten. Während ersteres eine gewisse Zeitspanne und gezielte Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen erfordert, lassen sich bei den organisatorischen Anpassungen im Bereich der Teamarbeit sehr zeitnah und nachhaltig Motivations- und Wirkungserfolge generieren. Ähnlich verhält es sich bei Aktivitäten wie „Auswahlkriterien / -prozesse für Personalführung angepasst“ und „Führungslinien angepasst“, die zwar konstant nachrangig gequotet werden, aber darauf ausgerichtet sind, dass, wie bereits in Frage 4 angesprochen, das Unternehmens- und HR-Management sich zunehmend organisatorischen und arbeitsspezifischen Herausforderungen stellen muss.

Die mit der Digitalisierung einhergehenden disruptiven Prozesse im Unternehmen bedingen mitunter eine Anpassung der Personalentwicklungsaktivitäten an neue Berufsbilder, Qualifikationsprofile sowie agile Organisationsformen, die innovativ und anpassungsfähig sind. Sie erfordern den gezielten Einsatz digitaler und analoger Ressourcen für Fragestellungen der Aus- und Weiterbildung. Dem Wissens- und Datenmanagement kommt eine neue Bedeutung zu. Dies nicht nur bezüglich des bevorstehenden Ausscheidens der Babyboomer, sondern auch hinsichtlich der Kompetenzentwicklung neuer, technisch versierter Mitarbeitender sowie im Zusammenhang mit der Ausrichtung auf die insgesamt lernende Organisation. Insofern beschreibt das niedrige Quoting der Maßnahmen „Entwicklungsziele an neue Medien angepasst“ und „Digitale Unternehmenswerte definiert“ sehr realistisch die Schwierigkeiten des Personalmanagements, da hier HR in direkter Art und Weise von den Fachabteilungen im Unternehmen sowie von der Dynamik der Geschäftsleitung abhängig ist.

Einerseits wird von der HR-Abteilung, als Business-Partner, sowie von der Unternehmensführung und den Leitungsebenen der jeweiligen Fachabteilungen erwartet, entsprechendes Wissen und Expertise zu den zukünftigen Personal- und Organisationsherausforderungen zu antizipieren, die Rekrutierungsprozesse anzupassen, alternative Teamsysteme zu entwickeln und mittels gezielter Maßnahmen des Employer Brandings die richtigen Kandidaten anzusprechen. Andererseits müssen mögliche Fachkräfteengpässe im Rahmen von Personalplanung, -bedarfsanalyse und -potenzialentwicklung frühzeitig berücksichtigt sowie adäquate Steuerungsmaßnahmen abgesichert werden. Eine agile Organisation und kooperative Führungsstile, die dazu beitragen, dass der Schritt von „Power“ zu „Empowerment“ nachvollziehbar und möglich wird, bedarf der Formulierung einer digitalen Personalstrategie, der Implementierung neuer Führungs- und Teilhabeformen sowie der stärkeren Einbeziehung und des erklärten Commitments von Führungs- und Fachkräften.

In diesem Zusammenhang wird die Personalabteilung zum wichtigen strategischen Business-Partner der Geschäftsführung. Sie geriert sich als „honest-broker“ oder sogar als „Trustee“ zwischen Führung und Mitarbeitenden sowie unterschiedlichen Betriebsteilen. Sie entwickelt so eine ganzheitliche Partialdenke.

Dritter Teil:

Mobiles Arbeiten

Vor einigen Jahren kannten nur wenige Menschen die Arbeit außerhalb traditioneller Büros. Inzwischen ist jedoch eine Mehrheit mit dem Konzept vertraut. Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, hat in den letzten Jahren aufgrund der Pandemie stark zugenommen und ist heute ein integraler Bestandteil der aktuellen und zukünftigen Arbeitswelt. Durch die Digitalisierung ist es heute in zahlreichen Sektoren möglich, Arbeit unabhängig von Ort und Zeit zu verrichten. Die Einführung von mobilem Arbeiten bietet den Beschäftigten eine erhebliche Flexibilität, die dazu beiträgt, eine bessere Balance zwischen Beruf und Privatleben zu erreichen, Pendel- und Anwesenheitszeiten zu reduzieren sowie die Kundeninteraktion vor Ort zu optimieren. Die dadurch erhöhte Produktivität und auch die steigende Zufriedenheit der Mitarbeitenden kommen aber auch der Arbeitgeberseite zugute.

Durch die COVID-19-Pandemie nutzten Unternehmen und Beschäftigte in großem Stil die Arbeit von zu Hause als Möglichkeit, betriebliche Abläufe trotz Mobilitätsbeschränkungen und Abstandsregelungen aufrecht zu erhalten. So nutzte im Jahr 2021 eine Rekordanzahl von Menschen die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. Laut Statistischem Bundesamt (Destatis) waren in Deutschland 24,8 Prozent aller Beschäftigten zumindest gelegentlich im sogenannten Homeoffice tätig. Bei 10,0 Prozent der Berufstätigen bildeten die eigenen vier Wände sogar an jedem Arbeitstag den Arbeitsplatz. Die Maßnahmen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie, wie beispielsweise die Homeoffice-Pflicht im Früh- und Spätjahr 2021, führten dazu, dass sich der Anteil im Vergleich zum Zeitraum vor der Pandemie nahezu verdoppelt hat. Im Jahr 2019 arbeiteten lediglich 12,8 Prozent der Erwerbstätigen im Homeoffice, während es im ersten Corona-Jahr 2020 bis zu 21,0 Prozent waren.

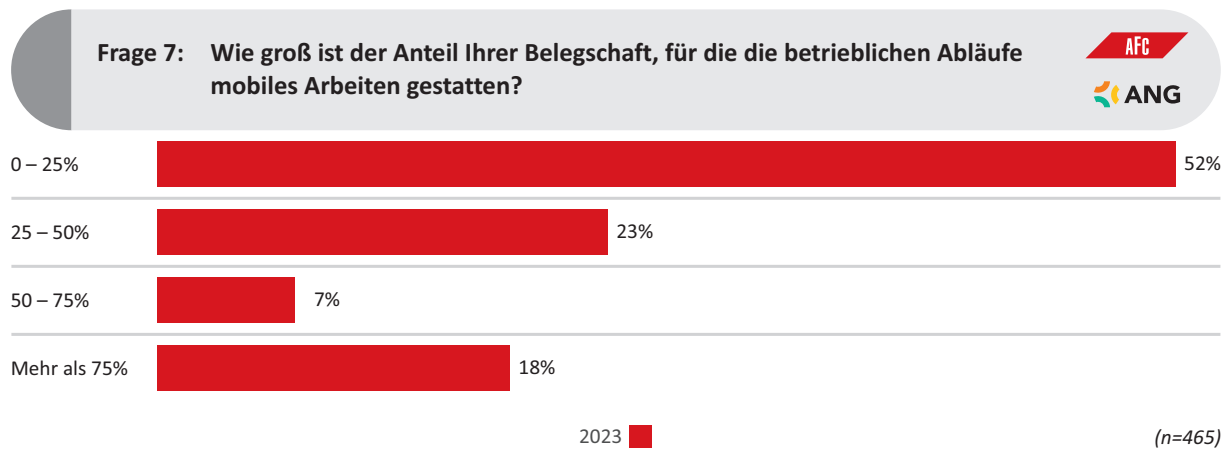
Durch das Auslaufen der gesetzlichen Vorgabe an die Arbeitgeber im Frühjahr letzten Jahres, Homeoffice anbieten zu müssen, haben Arbeitnehmer in zahlreichen Unternehmen vermehrt den Weg von ihrem Homeoffice zurück zu ihrem ursprünglichen Arbeitsplatz gefunden. Dennoch gehört ein entsprechendes Angebot an die Beschäftigten zum Gesamtpaket, um als Arbeitgeber in Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels insbesondere für junge Fachkräfte attraktiv sein zu können.

Umsetzbarkeit von Mobilem Arbeiten

In der Ernährungs- und Genussmittelindustrie arbeiten laut ANG-Arbeitspanel 2023 mehr als zwei Drittel (68 Prozent) der Beschäftigten im Bereich von Produktion, Lager und Logistik. Für den Großteil dieser Beschäftigten lassen die Arbeitsabläufe mobiles Arbeiten nicht zu.

In der vorliegenden Studie möchten ANG und AFC erstmalig eine konkrete Positionsbestimmung durchführen, inwieweit mobiles Arbeiten in die betrieblichen Abläufe der befragten Unternehmen integrierbar ist (Frage 7). Für Branchenkenner nicht überraschend, gaben 52 Prozent der Befragten an, dass nur für einen Anteil von bis zu 25 Prozent mobiles Arbeiten umsetzbar sei. 23 Prozent der Unternehmen gestatten ihren Mitarbeitenden mobiles Arbeiten / Homeoffice bis zu einem Anteil von 25 bis 50 Prozent. Für erstaunliche 18 Prozent ist dies aber zu einem Anteil von über 75 Prozent der Belegschaft umsetzbar. Lediglich 7 Prozent der Unternehmen ermöglichen arbeitsplatzunabhängiges Arbeiten in einem Rahmen von 50 bis 75 Prozent für die Mitarbeitenden.

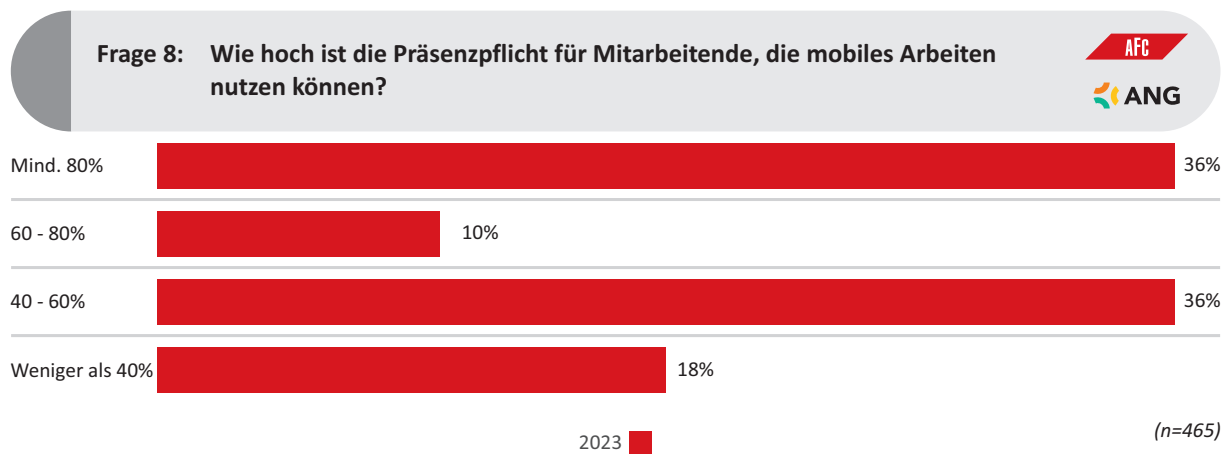




Die Zahlen veranschaulichen deutlich, wie unterschiedlich sich die Arbeitswelt innerhalb der Ernährungs- und Genussmittelindustrie gestaltet.

Präsenzpflicht für die Mitarbeitenden

Seit März 2022, als die verpflichtende Regelung für das Home-Office endete, begaben sich immer mehr Mitarbeitende wieder zurück an ihre ursprünglichen Arbeitsplätze. Diese Entwicklungen werfen die Frage auf, wie Unternehmen eine ausgewogene Balance zwischen mobilem Arbeiten und Präsenz vor Ort finden können. Viele Arbeitnehmende schätzen weiterhin die Freiheit und Flexibilität, die mit der Möglichkeit zur mobilen Arbeit einhergehen. Das tägliche Pendeln zum Arbeitsplatz, wie es vor der Pandemie üblich war, steht nicht mehr hoch im Kurs. In einigen Unternehmen entstehen Konflikte hinsichtlich der zukünftigen Arbeitsweise.



In Frage 8 möchten wir mit der Studie einen Überblick geben, wie hoch die Präsenzpflicht für Mitarbeitende ist, die mobiles Arbeiten nutzen können. Jeweils 36 Prozent der befragten Unternehmen haben sich darauf festgelegt, zu mindestens 80 Prozent wieder in Präsenz oder aber zu etwa gleichen Teilen von zu Hause bzw. am festen Arbeitsplatz (40-60 Prozent) zu arbeiten. Für knapp jedes fünfte Unternehmen (18 Prozent) lässt sich eine Präsenzpflicht von weniger als 40 Prozent mit den firmeninternen Abläufen vereinbaren. Ein kleiner Anteil von 10 Prozent der Betriebe hat sich in diesem Zusammenhang auf eine Quote von 60-80 Prozent verständigt.

Vierter Teil:

Qualifizierung und Weiterbildung

Die deutsche Wirtschaft erlebt derzeit tiefgreifende Veränderungen durch die angestrebte Klimaneutralität und die fortschreitende Digitalisierung. Diese Umwälzungen werden durch aktuelle Energiepreise und Störungen in den Lieferketten zusätzlich beschleunigt, was Unternehmen dazu zwingt, ihre Geschäftsmodelle anzupassen. Gleichzeitig entstehen bedeutende Bedarfe an Qualifizierung für breite Mitarbeitergruppen. Der beschleunigte Strukturwandel führt zur Arbeitsplatzreduktion in einigen Sektoren und Regionen, während in anderen Bereichen dringend Fachkräfte gesucht werden. Diese Veränderungen beeinflussen die Anforderungen an Tätigkeitsprofile und Qualifikationen in grundlegender Weise.

Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, hat der Bundesrat Anfang Juli 2023 dem Gesetz zur Aus- und Weiterbildungsförderung zugestimmt. Das Ziel ist es, den Herausforderungen der raschen Veränderung der Arbeitswelt zu begegnen, strukturwandelbedingte Arbeitslosigkeit zu vermeiden, Weiterbildung zu intensivieren und die Fachkräftebasis zu sichern. Dieser Ansatz berücksichtigt auch die Prinzipien der Nationalen Weiterbildungsstrategie.

Für die Sicherstellung eines langfristigen Beschäftigungswachstums bedarf es niedrigerer Zugangshürden zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und der Entwicklungsförderung grundlegender Schlüsselkompetenzen, insbesondere auch für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit geringer bis mittlerer Qualifikation.

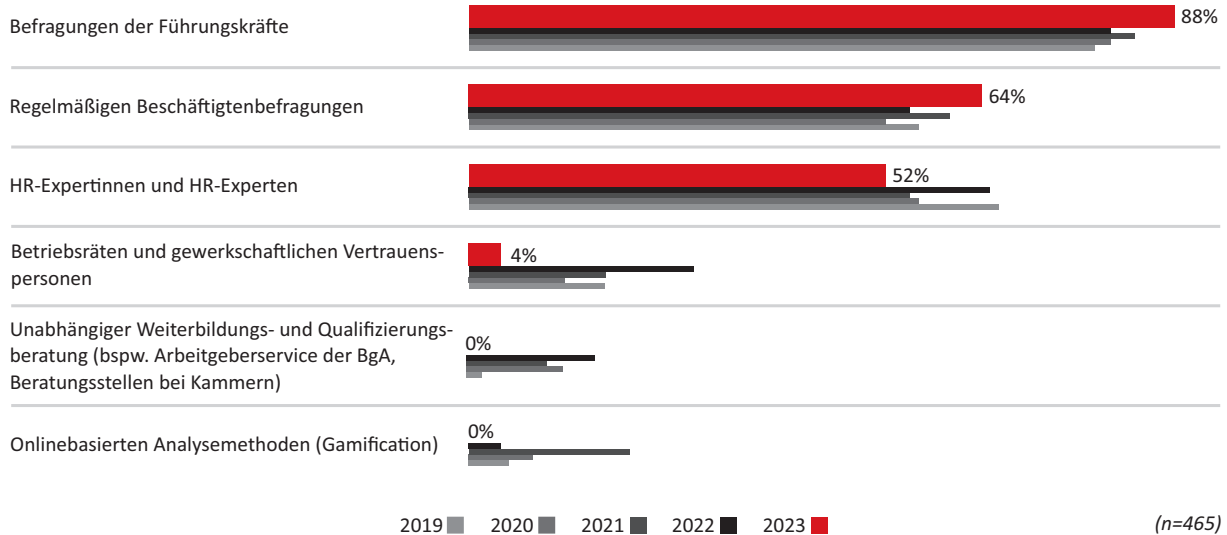
Die Durchlässigkeit und Anschlussfähigkeit verschiedener Qualifikationsabschlüsse ist genauso wichtig, wie die Förderung von Menschen, die sich in einer späteren Lebensphase für eine berufliche Neuorientierung oder Ausbildung entscheiden. Neue Kompetenzen für eine digitalisierte und ökologisch nachhaltige, betriebliche Realität müssen praxisnah in die übergeordneten Konzepte einfließen, um die Entscheidung für eine Ausbildung attraktiv zu halten.

Angesichts der sich rasant wandelnden Arbeitswelt und den daraus resultierenden erhöhten Ansprüchen an die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, fortlaufend neue und verlässliche Bildungskonzepte zu entwickeln. Um eine erfolgreiche Ausgestaltung der Weiterbildungsstrategien sicherzustellen, ist es unabdingbar, ein klares Verständnis für die erforderlichen fachlichen, zwischenmenschlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen zu haben. Aus diesem Grund ist eine systematische Analyse der Weiterbildungsbedarfe, die auf nachvollziehbaren Kriterien basiert, von entscheidender Bedeutung.

Identifizierung des Qualifizierungsbedarfs

Auffallend ist, dass sich die Maßnahmen zur Identifizierung des Qualifizierungsbedarfs der Mitarbeitenden in der diesjährigen Befragung fast ausnahmslos auf die drei meist genutzten Methoden der Vorjahresbefragungen konzentrieren. Dabei dient die „Befragung der Führungskräfte“ zur Weiterbildungsbedarfsanalyse mit 88 Prozent (plus 8 Prozentpunkte ggü. dem Vorjahr) weiterhin als verbreitetstes Instrument zur Identifikation der Qualifizierungsbedarfe (siehe Frage 9). Mittlerweile favorisieren die Unternehmen in zunehmenden Maße „Regelmäßige Beschäftigtenbefragungen“ (plus 9 Prozentpunkte ggü. dem Vorjahr) ihrer Belegschaft gegenüber der Expertise von „HR-Expertinnen und Experten“ (minus 13 Prozentpunkte). Bemerkenswert ist der Stellenwert der Einbeziehung von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauenspersonen – sie wird in diesem Jahr nur noch von 4 Prozent der befragten Unternehmen in Anspruch genommen. Von digitalen sowie externen Identifizierungsmöglichkeiten wurde in diesem Jahr kein Gebrauch mehr gemacht.

**Frage 9: Wie identifizieren Sie die Qualifizierungsbedarfe Ihrer Beschäftigten?
Mit Hilfe von:**

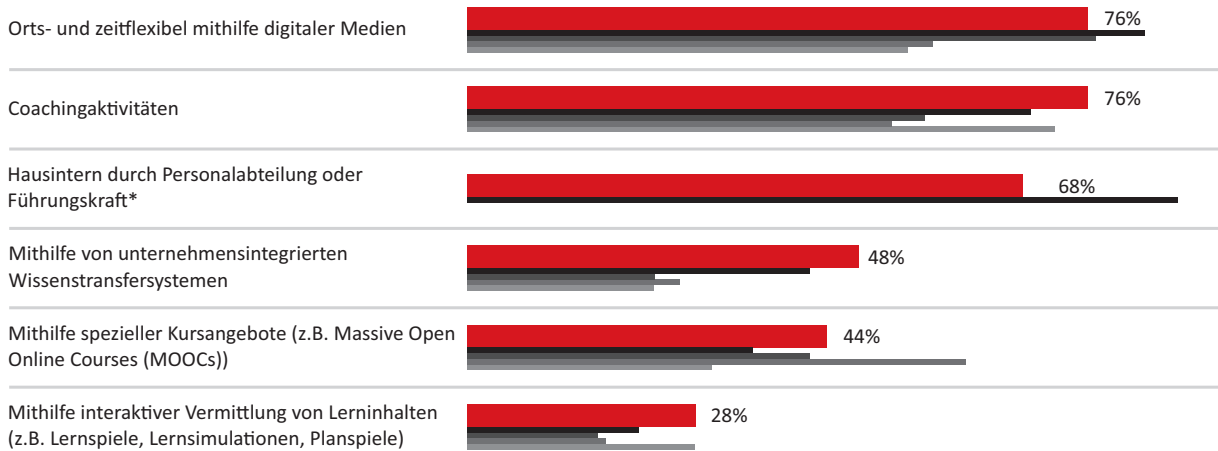


Maßnahmen zur Weiterbildung

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten, wie berufliche Qualifizierung umgesetzt werden kann. In diesem Zusammenhang sollte man besonders zwischen zwei Ansätzen differenzieren: der Weiterbildung, die während der Arbeit am Arbeitsplatz erfolgt ("on-the-job"), und derjenigen, die außerhalb der Arbeitsumgebung stattfindet und berufsbegleitend durchgeführt wird. In der diesjährigen Befragung der Unternehmen wird sichtbar, dass die Investition in die eigenen Mitarbeitenden – entgegen aller krisenbedingter Kostenreduktionen – mittel- bis langfristig unverzichtbar sein wird. So teilen sich zwei fast gegensätzliche Methoden den ersten Rang punktgleich mit 76 Prozent: auf der einen Seite die sehr zeit- und kostenintensive individuelle Begleitung von Mitarbeitenden mittels Coachings, die eine sehr konzentrierte Arbeit an einzelnen Entwicklungszielen mit sich bringt. Auf der anderen Seite eine äußerst flexible Form der Weiterbildung, der "orts- und zeitunabhängigen Fortbildung mittels digitaler Medien". Aufgrund der Tatsache, dass neues Wissen und neue Fähigkeiten heutzutage weniger in großem Umfang, sondern eher in kleinen, bedarfsorientierten Einheiten ("Lernnuggets") online erworben werden können, steigt einerseits die Notwendigkeit für individuelle Verantwortung, sich selbst im Lernumfeld zu organisieren. Andererseits ermöglicht diese Entwicklung jedoch auch eine leichtere Integration von Lernaktivitäten in den Arbeitsalltag.

„Hausinternes Lernen durch die Personalabteilung bzw. die Führungskraft“ verlor in diesem Jahr deutlich an Bedeutung (minus 19 Prozentpunkte). Allerdings stieg der Stellenwert anderer Methoden der hausinternen Weiterbildung, wie z. B. „Massive Open Online Courses (MOOCs)“, die ein modulares, selbstbestimmtes und individualisiertes Lernen unterstützen, und die „interaktive Vermittlung von Lerninhalten“ (Gamification, Simulationen etc.) um nahezu den gleichen Wert (plus 16 Prozentpunkte) an.

Frage 10: Über welche Maßnahmen findet Weiterbildung in Ihrem Unternehmen maßgeblich statt?



* Wurde erstmals 2022 abgefragt

2019 ■ 2020 ■ 2021 ■ 2022 ■ 2023 ■

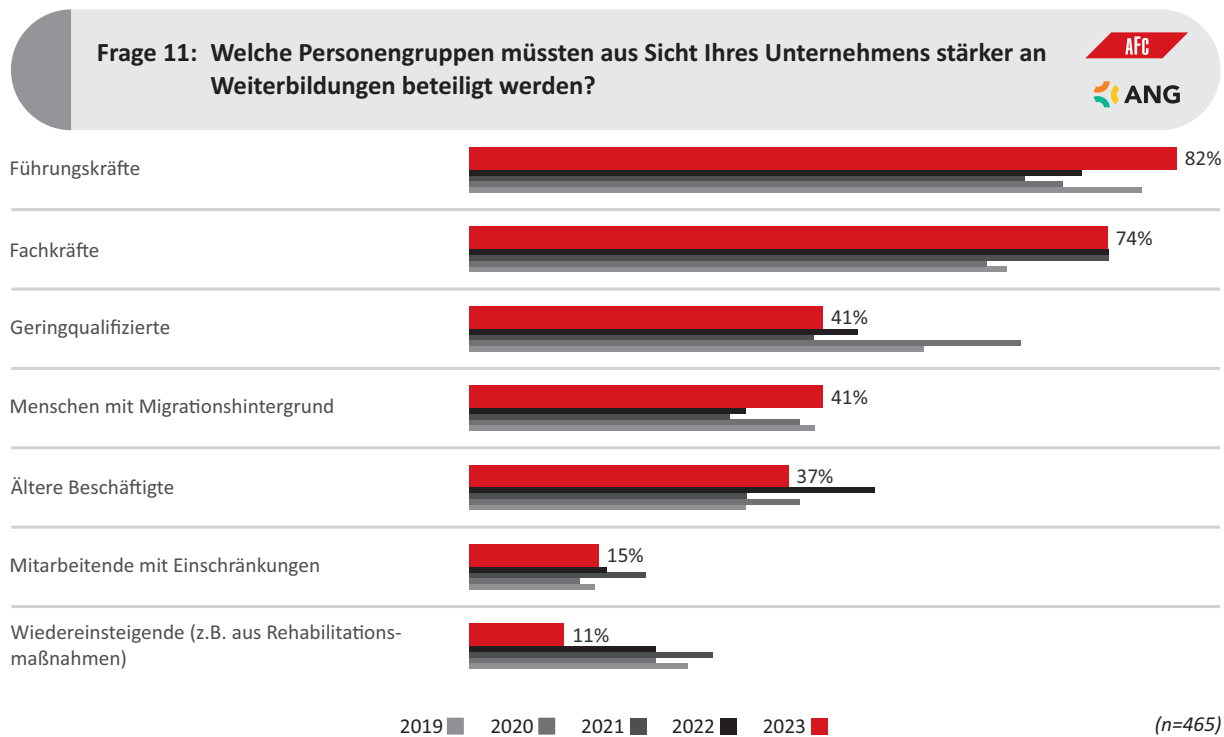
(n=465)

Angesichts der steigenden Anzahl von Babyboomern, die aus dem Arbeitsleben ausscheiden, gewinnt die Sicherstellung eines geordneten Wissenstransfers an Bedeutung. Die Zunahme der Verbreitung von "unternehmensintegrierten Wissenstransfersystemen" (eine Steigerung um 6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr, jedoch plus 25 Prozent ggü. dem Jahr 2021) verdeutlicht, dass dieses Thema wieder verstärkt von Personalentwicklern berücksichtigt wird. Mentoring-Programme, wie beispielsweise das Mentorenprogramm der NGG, und Partnerschaften zwischen erfahrenen und jüngeren Mitarbeitenden erlangen erneut an Bedeutung, um Wissensverluste zu minimieren und eine angemessene Wissensverwaltung sicherzustellen.

Zielgruppe der Weiterbildung

Nach Einschätzung der Befragten rücken Führungskräfte 2023 mit 82 Prozent (plus 11 Prozentpunkte) wieder mehr in den Fokus der Weiterbildungsmaßnahmen (siehe Frage 11). Angesichts der wachsenden Praxis des Fernmanagements aufgrund der starken Zunahme von standortunabhängiger Arbeit ergeben sich Schulungsanforderungen für Führungskräfte, insbesondere außerhalb des Produktionsumfeldes. Ein sich zwangsläufig veränderndes Rollenverständnis im Spannungsfeld zwischen Eigenverantwortung, Vertrauen und Kontrolle erfordert angepasste Führungs- und Managementkompetenzen, einschließlich der Fähigkeit zur Gestaltung von Feedbackprozessen. Ebenso ist es wichtig zu beachten, dass soziale Interaktionen, die durch physische Treffen ermöglicht werden, nicht vernachlässigt werden sollten. Die Vermittlung all dieser sich verändernden Anforderungen ist von großer Bedeutung.

Weiterhin halten die befragten Studienteilnehmenden die Weiterbildung von Fachkräften mit 74 Prozent für extrem wichtig, da diese vermehrt mit Führungsaufgaben betraut werden und sicher im Umgang mit einem zunehmend digitalisierten Arbeitsumfeld sein müssen.



Die Zielgruppe der „Geringqualifizierten“ (mit einem Anteil von 41 Prozent) wird als die dritt wichtigste betrachtet, jedoch zeigt sich überraschenderweise ein signifikanter Rückgang in dieser Tendenz. Innerhalb der Ernährungs- und Genussmittelindustrie ist der Anteil der Geringqualifizierten im Vergleich zum übrigen verarbeitenden Gewerbe überdurchschnittlich hoch. Etwa ein Viertel der Beschäftigten übt dabei unterstützende Tätigkeiten aus. In den Berufen der Herstellung von Lebensmitteln und Genussmitteln liegt dieser Anteil sogar bei über 30 Prozent. Zusätzlich dazu verfügt mehr als jeder Zehnte in dieser Branche über keinen formalen beruflichen Ausbildungsabschluss. Es ergibt sich somit ein bedeutendes Potenzial, die Qualifizierung und Weiterbildung dieser Gruppe anzugehen, insbesondere angesichts des wachsenden Fachkräftemangels. Durch Investitionen in die Qualifizierung können Unternehmen von Teilqualifizierungen profitieren, bei denen Ausbildungsberufe in eigenständige Module aufgebrochen werden. Diese Ansätze können dazu beitragen, nachträgliche berufliche Qualifikationsabschlüsse für ungelernete oder teilweise gelernete Arbeitskräfte zu erleichtern. Insgesamt bieten solche Maßnahmen die Möglichkeit, die Bindung dieser Mitarbeitenden an das Unternehmen zu stärken und ihnen eine langfristige Perspektive zu bieten.

Der Stellenwert qualifizierter „ausländischer Fachkräfte“ für die Unternehmen zeigt sich im jüngst von der Bundesregierung neu beschlossenen Fachkräfteeinwanderungsgesetz, in dem u.a. die Anerkennung ausländischer Qualifizierungen und Berufserfahrungen ausgeweitet wird, um somit künftig die Einwanderung von Fachkräften zu erleichtern. Die Gewinnung und Weiterbildung dieser Mitarbeitenden wird zukünftig einen immer wichtigeren (41 Prozent) Beitrag leisten, um den schon jetzt in einigen Berufen und Regionen spürbaren Fachkräftengaps entgegenzuwirken. Die Bedeutung zur Nutzung dieses Potenzials ist im zurückliegenden Jahr sprunghaft um 8 Prozentpunkte gestiegen.

Gemäß den Daten der Bundesagentur für Arbeit sind in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie über 23 Prozent der Arbeitnehmende im Alter von 55 bis 65 Jahren tätig. Daher bleibt es von großer Bedeutung, dass auch "ältere Arbeitnehmer" weiterhin Zugang zu notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen haben. Immerhin haben sie im Alter von 55 Jahren noch mindestens 10 Berufsjahre bis zum Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters vor sich. Angesichts der voranschreitenden Digitalisierung stehen Beschäftigte in dieser Altersgruppe vor fortwährenden neuen Herausforderungen. Überraschenderweise rangiert diese Altersgruppe an fünfter Stelle der förde-

rungswürdigen Mitarbeiter (mit einem Rückgang von 10 Prozent). Um auch zukünftig von der wertvollen Erfahrung dieser Altersgruppe profitieren zu können, sollten mehr generationsübergreifende Lerngruppen in den Betrieben als Modell zur Stärkung der Integration und Beschäftigungsfähigkeit fungieren.

In Situationen, in denen aufgrund von fortschreitenden Digitalisierungsmöglichkeiten bestimmte Arbeitsweisen im Schichtbetrieb weniger gefragt sind oder eine vermehrte Flexibilisierung von Teilzeit in Schichtarbeit möglich wird, eröffnen sich Potenziale. Sie ermöglichen den Einsatz von Arbeitskräften, die flexible Arbeitszeiten gemäß ihrer individuellen Verfügbarkeit bereitstellen können. Dadurch ergeben sich neue Möglichkeiten für sowohl die Beschäftigten als auch die Unternehmen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und innovative Ansätze zu verfolgen.

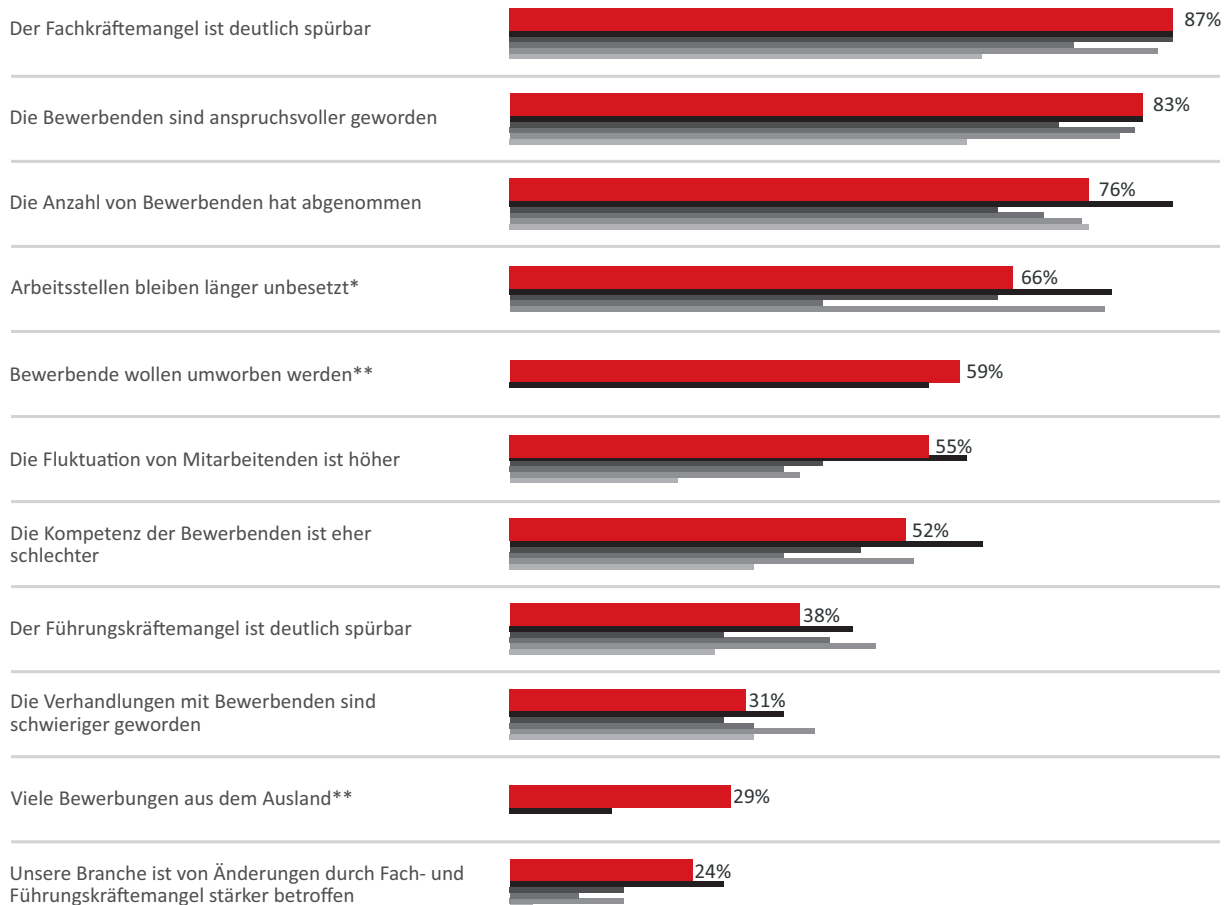
In einigen Fällen besteht zweifelsohne Bedarf für Unterstützung, wie bereits zuvor erwähnt, sowohl für Wiedereinsteiger als auch für Mitarbeitende mit besonderen Bedürfnissen. Die rückläufigen Arbeitnehmendenzahlen bieten hier eine Gelegenheit, diese Gruppen verstärkt als Zielgruppe anzusprechen und zu fördern.

Fünfter Teil:

Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden

Es besteht keinerlei Zweifel: ökonomisch gesehen ist es vorteilhafter, bereits rekrutierte, im Unternehmen tätige sowie mit den Prozessen und Strukturen vertraute Mitarbeitende selbst mittels aufwendiger Binde- und Entwicklungsmaßnahmen zu halten, als bei einem angespannten Personalmarkt immer wieder in die Gewinnung und Rekrutierung neuen Personals zu investieren. Internes Wissensmanagement ist wertvoller denn je, und der Wechsel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt stellt das HR-Management vor immer neuere Herausforderungen. Je jünger, desto ausgeprägter, lässt sich ein Trend zu mehr Volatilität in der Lebens- und Berufsplanung formulieren, gekoppelt mit einer zunehmenden Fluktuation von Arbeitskräften im Rhythmus von 3 bis 5 Jahren. Daher sollte das HR-Management die Fragestellungen der Mitarbeiter-GEWINNUNG und insbesondere der Mitarbeiter-BINDUNG in den zentralen Fokus des Handelns rücken.

Frage 12: Welchen der nachfolgenden Statements zur aktuellen Situation des Führungs- und Fachkräftemarktes stimmen Sie aus der Sicht Ihres Unternehmens zu?



* Wurde 2018 nicht abgefragt, ** Wurde erstmals 2022 abgefragt

2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021 ■ 2022 ■ 2023 ■

(n=465)

So, wie die Sourcing- und Absatzmärkte einem kontinuierlichen Wandel unterliegen, ergeben sich auch aus technischen, ökonomischen, ökologischen, privaten oder gesellschaftlichen Gründen für die Unternehmensorganisation und die dort Tätigen immer wieder neue Konstellationen bzw. Herausforderungen. Flexibilität ist das neue Schlagwort und zugleich die Herausforderung für das Unternehmen im Gesamten sowie für das HR-Management im Speziellen. Es muss eine flexiblere und attraktivere Arbeitsumgebung geboten werden. Aber dennoch gilt es grundlegende Werte und Prinzipien der Unternehmenskultur beizubehalten. Veränderte gesellschaftliche Werte treffen zudem auf einen ebenso disruptiven Wandel rund um den Arbeitsplatz. Gepaart mit rückläufigen Geburtenzahlen führen diese Entwicklungen zu spürbaren Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Die Integration von Migranten in den allgemeinen Arbeitsmarkt und in ein spezifisches Unternehmen erfordert angepasste Strategien, kann aber im Erfolgsfall neue Potenziale in der Branche verankern.

Unbestritten, „Der Fachkräftemangel ist deutlich spürbar“ und so beschreibt dieses Statement die aktuelle Situation des Führungs- und Fachkräftemarktes mit konstant 87 Prozent der Nennungen. Im Unterschied zum Vorjahr wird das Statement „Die Bewerber sind anspruchsvoller geworden“ höher gewertet als „Die Anzahl von Bewerbenden hat abgenommen“, im Jahr 2022 noch Platz 2. Sei es wie es sei, kombiniert mit dem nächsten Statement, die „Arbeitsstellen bleiben länger unbesetzt“ lässt sich insgesamt das Dilemma beschreiben, welchem sich die Unternehmen und somit auch die HR-Verantwortlichen im Tagesgeschäft ausgeliefert sehen. Es bedarf nur eines Blicks in dem täglichen Wirtschaftsteil einer gängigen Tageszeitung, um festzustellen, dass es der Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft ebenso geht wie anderen Produktionsbereichen.

So stellt sich nunmehr die Frage, was muss getan werden, um diesem Zustand zu begegnen und beispielsweise dem Fakt zu entsprechen „Bewerbende wollen umworben werden“ bzw. „Die Fluktuation von Mitarbeitenden ist höher“? Während ersteres sicherlich über alle Altersgruppen hinweg an Gültigkeit gewinnt, lässt sich die aufkommende Fluktuation maßgeblich den jüngeren Gruppierungen von Arbeitnehmenden zuschreiben. Die Einschätzung der befragten HR-Verantwortlichen lassen sich einerseits mit einer gestiegenen Transparenz in Hinblick auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitgeberleistungen sowie andererseits den Bewerbungsprozess auf entsprechenden Bewertungsportalen im Internet zurückführen. Sie sollten aber auch im Kontext der Attribute, die man der Generationen X, Y, und Z zuschreibt, betrachtet werden. Es deckt sich sowohl mit der von Personalverantwortlichen als auch von Personalberatern beobachteten Tendenz, dass, je höher das Fachwissen und die soziale Kompetenz der gesuchten Mitarbeitenden sein soll, die Rekrutierung adäquater Fach- und Führungskräfte anspruchsvoller und insbesondere langwieriger wird. In diesem Zusammenhang ist die Aussage „Bewerbende wollen umworben werden“ trendbeschreibend und formuliert zugleich entsprechende Ansprüche an das Bewerbermanagement, Employer Branding und die Transparenz des Rekrutierungsprozesses der Unternehmen. Mit zunehmendem Digitalisierungsgrad und wachsendem Wettbewerb am Arbeitsmarkt ist es nicht verwunderlich, dass die Einschätzung, „Die Kompetenz der Bewerbenden ist eher schlechter“ insgesamt im Vergleich mit den anderen Statements zwar weniger häufig genannt wird, aber mit immerhin 52 Prozent der Nennungen ein konstantes Problem beschreibt, dem die Unternehmen in der Regel eigentlich nur durch interne „Nachzucht“ begegnen können. Je früher Arbeitnehmende im Unternehmen integriert sind, desto vielfältiger sind die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die den Wissensstand und die benötigten Fachkenntnisse fördern. Ein Phänomen, welches mit zunehmender Fluktuation offensichtlicher wird.

Auch wenn, im Gegensatz zu den meisten Fachkräfteprofilen, Führungskräfte immer noch aus anderen Wirtschaftssektoren rekrutiert werden können, ist die Anzahl der Nennungen, die den „Führungskräftemangel“ als kritisch betrachten, in den letzten Jahren recht volatil, zeigt aber im Vergleich mit dem Vorjahr geringere Bedeutung. Als Grundproblem bleibt das Statement allerdings virulent. Hier lassen sich mitunter brancheninterne Konkurrenz um die knapper werdenden Führungspersonen, die Abwanderung in andere Industriesektoren oder die schwindende Bereitschaft Führungsverantwortung zu übernehmen als mögliche Erklärungen heranziehen. Der demographische Wandel tut ein Übriges dazu. Dennoch lassen sich mit geeigneten Maßnahmen des Employer

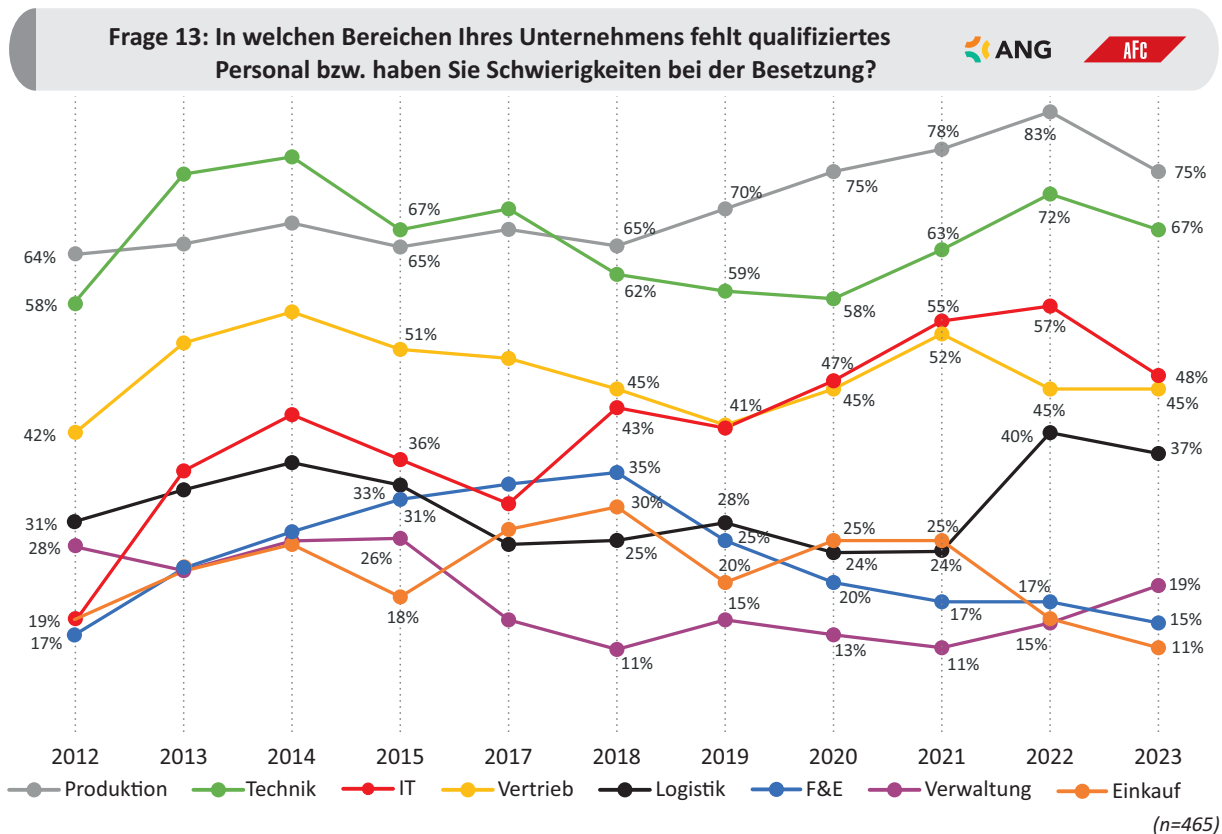
Brandings und mittels gezielter Ansprache nach wie vor Führungskräfte aus anderen Wirtschaftsbereichen rekrutieren (siehe sechster Teil dieser Studie). Sehr viel schwieriger lässt sich dem Trend begegnen "Die Verhandlungen mit Bewerbern sind schwieriger geworden", einem Sachverhalt, den HR-Verantwortliche in allen Branchen feststellen und der mitunter der zunehmenden Transparenz bei Gehaltsdaten, dem engeren Bewerberfeld aber eben auch dem steigenden Selbstbewusstsein qualifizierter Arbeitskräfte geschuldet ist.

Die, wenn auch auf niedrigem Niveau, gescorte Aussage „Viele Bewerbungen aus dem Ausland“ ist sicherlich der Integration von Migranten und der zunehmenden Durchlässigkeit in der Europäischen Union zu zuschreiben. Optimismus verbreitet sich zumindest dahingehend, dass das Statement „Unsere Branche ist von Änderungen durch Fach- und Führungskräftemangel stärker betroffen“ auch in diesem Jahr eher nachgeordnet die aktuelle Situation beschreibt.

Vom Fachkräftemangel betroffene Bereiche

Die Bereiche, in denen die befragten Unternehmen maßgebliche Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal haben, sind seit Anfang der Befragung im Jahre 2012 nahezu konstant. Wen überrascht es heute noch, dass die „Produktion“ und „Technik“ die absoluten Dauerbrenner sind. Mit zunehmender Digitalisierung hat sich der IT-Bereich hinzugesellt, auch wenn hier, insbesondere wo Fragestellungen wie Kenntnisse bei S 5 und S 7 eine Rolle spielen, die Rekrutierung aus anderen Branchen wie Automotive oder Logistik als erfolgreiche Variante erwiesen hat. Dennoch ist es auch bei diesen Profilen oft nicht einfach, mit den gängigen Schichtsystemen und vor allem Temperaturgraden in der Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft attraktiv zu sein. Vollkontinuierliche Schichtmodelle oder minus 18 Grad im Hochregallager sind nicht für alle Mitarbeitende als Lockmittel geeignet.

Während Vertriebsmitarbeiter mit Ausnahme von schwer-erklärbaren-Produkten auch aus artverwandten Bereichen rekrutiert werden können, was den tendenziellen Abschwung erklärt, werden bei fortschreitender Digitalisierung, Just-in-Time-Logistik und zunehmend komplexeren Liefersystemen die Ansprüche an die Rekrutierung von Mitarbeitenden in der „Logistik“ auch weiterhin an Bedeutung erfahren.



Die weiter abgefragten Bereiche beschreiben die kontinuierlichen Engpässe und abschließend stellt sich insgesamt eher die Frage, wie bei der zu erwartenden fortschreitenden Digitalisierung in den Unternehmen die Nachfrage nach technikaffinen sowie an der Branche interessierten Mitarbeitenden nachhaltig gedeckt werden kann. Sicherlich kann die befragte Branche technikinteressierte Mitarbeitende insbesondere bei den jungen Absolventen durch Praktika und Ausbildung locken. Aufgrund von Schichtdiensten, der oftmaligen Lokalisierung der Unternehmen im ländlichen Raum, weit weg von den Ballungszentren, die insbesondere von den jungen Bewerbern favorisiert werden, bedarf es einer attraktiven „Message“, um den zukünftigen Bedarf an geeigneten Fachkräften zu decken. Auf derartige Maßnahmen wird im sechsten Teil der Studie noch gesondert eingegangen.

Wie wird rekrutiert?

Tja, das ist eine spannende Frage, wie rekrutiert wird, und die Antworten der 465 Teilnehmenden bei der diesjährigen Befragung beschreiben eigentlich sehr gut die am Markt zu beobachtenden Tendenzen. Diese lassen sich grob in drei Kategorien aufteilen:

- die Klassiker
- die Digitalen
- die Konventionellen

Frage 14: Wie rekrutieren Sie qualifizierte Fachkräfte?



* Wurde erstmals in 2019 abgefragt

2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023

(n=465)

Bei den **Klassikern** steht nach wie vor die „Stellenanzeige in Jobbörsen“ im Vordergrund, auch wenn im letzten Jahr hier noch die „Unternehmenseigene Homepage“ führend war. Letztere ist sicherlich in den vergangenen Jahren optimiert worden, erreicht aber selbstverständlich nicht die Verbreitungsgrade und Klickraten wie eine, hoffentlich gut formulierte und barrierefrei geschaltete Stellenanzeige. Insbesondere bei spezifischen Fragestellungen, bei denen spezielle Datenbanken und insbesondere die Direktansprache branchenfokussierter Personalberater genutzt werden, erfolgt die „Suche über Personalberater“ und bewährt sich im Trend als außerordentlich stabil und erfolgreich.

Bei den **Digitalen** unterscheiden sich die Methoden zwischen Fremdleistungen und Eigenleistungen. Infolge von Corona sind die präsenten Fachmessen und Hochschulveranstaltungen zunehmend digitalisiert worden, auch wenn vereinzelt Präsenzveranstaltungen wieder stattfinden. Besondere Beachtung finden allerdings nunmehr sowohl „Die gezielte Ansprache durch Kampagnen / soziale Netzwerke“ als auch „Mobiles Recruiting“. Beides erfordert eine hohe Affinität der HR-Verantwortlichen und bindet nicht unerhebliche Kapazitäten. Dennoch ist davon auszugehen, dass insbesondere bei der Ansprache von jüngeren Altersgruppen dieser Instrumentenkit weiterhin ausbaufähig ist.

Bei den **Konventionellen** ist nicht nur das HR-Management involviert. Mit Ausnahmen der „Kooperation mit der Agentur für Arbeit“ sind insbesondere bei „Dualem Studium“ und „Traineeprogramm“ die einzelnen Fachbereiche zu integrieren und zu betreuen. Die beiden letztgenannten Möglichkeiten, ergänzt um entsprechende Praktika, die auch bereits Schülern und denjenigen, die ihren Bildungsweg momentan abgebrochen haben, angeboten werden können, sollten aus Sicht des Autorenteam weiterhin prioritär verfolgt werden. So lassen sich insbesondere Nachwuchskräfte frühzeitig on-the-job sichten und bereits betriebsnah binden.

Bindung von Fach- und Führungskräften

Die bereits angesprochene Fluktuation, insbesondere der „nachwachsenden“ Mitarbeitenden, sowie die Bugwelle der bald vermehrt ausscheidenden Babyboomer - hauptsächlich zwischen den Jahren 2025 und 2035 - wird ein beträchtliches Maß an wirtschaftlichem Wachstum kosten. Recht anschaulich beschreibt dies der „Altersquotient“, das Verhältnis zwischen Rentnern und Menschen im Erwerbsalter (20 – 64). Während er vor 20 Jahren bei 28 lag, mussten bereits zehn Jahre später 100 Menschen im Erwerbsalter 34 Rentenbezieher ernähren. Derzeit liegt der Altersquotient bei 38 und steigt kontinuierlich weiter. Was bedeutet dies für die befragten Branchenunternehmen, insbesondere die kleinen und mittelständischen unter ihnen? Was bedeutet dies für eine Branche, deren Beschäftigte traditionell „im fortgeschrittenen Alter“ sind und die es, nach Einschätzung der Befragten, mit länger unbesetzten Stellen und anspruchsvolleren Bewerbenden zu tun hat?

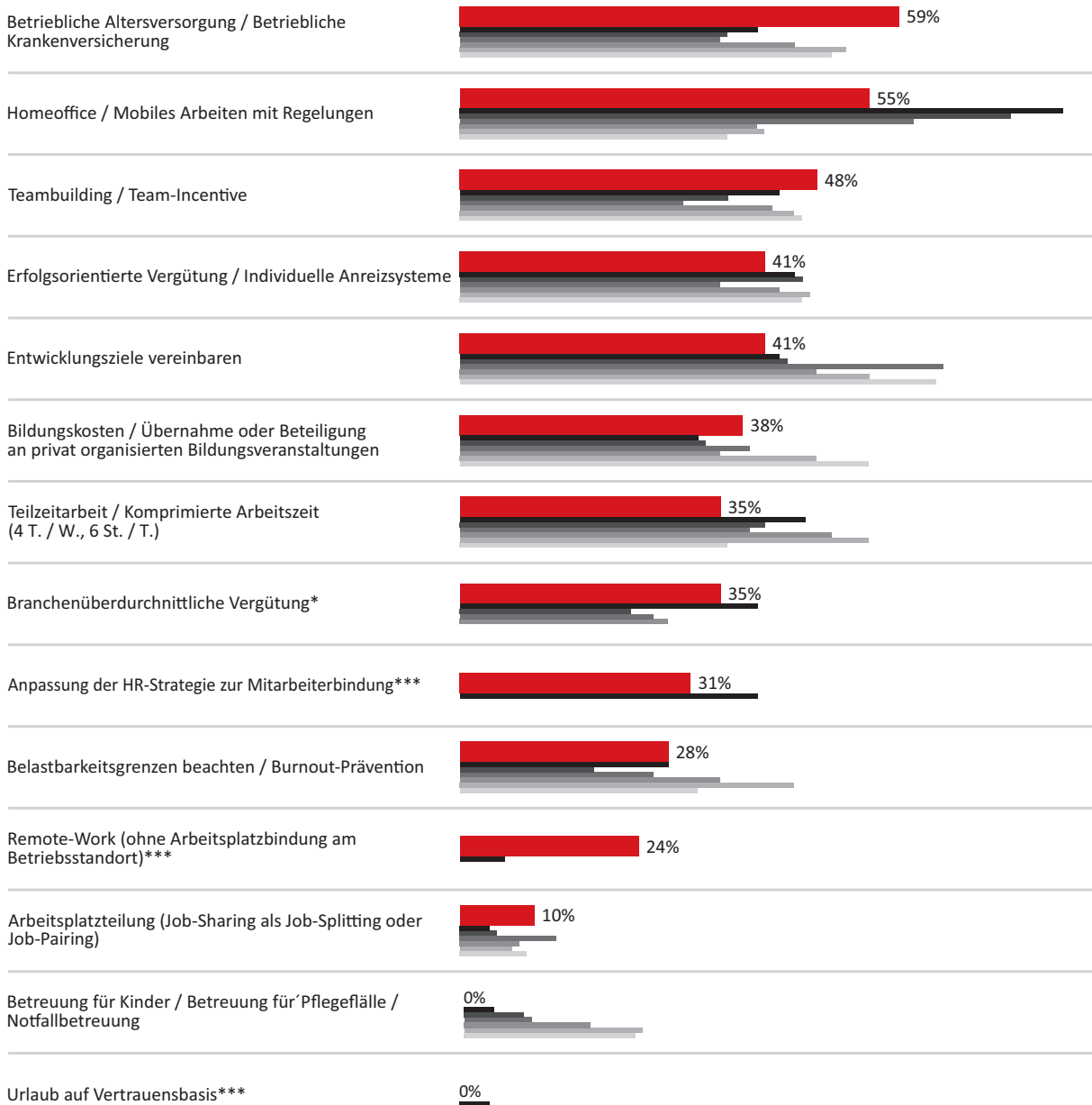
Eine zentrale Antwort auf diese Fragestellungen liegt in der Bindung der Mitarbeitenden. Mitarbeitende, die den Betrieb nicht verlassen, müssen nicht aufwendig nachbesetzt, eingearbeitet und mit den Unternehmensformen und -werten vertraut gemacht werden. So einfach ist das, oder?

Betrachtet man den gängigen Maßnahmenmix, der zur Stärkung der Mitarbeitendenbindung eingesetzt wird, so lassen sich zwei zentrale Beobachtungen beschreiben:

1. Es ist nichts mehr so, wie es einmal war
2. Die eingesetzten Maßnahmen unterscheiden zwischen strukturellen und managementgetriebenen Ausrichtungen

Es ist nichts mehr so, wie es einmal war, lässt sich anhand der Verschiebungen im Instrumentenmix in den letzten Jahren beobachten, indem beispielsweise die, in der Vergangenheit eher unerschwinglich bewertete, „Betriebliche Altersversorgung / Betriebliche Krankenversicherung“ auf einmal als Bindemechanismus eine Renaissance erfährt. Der Shootingstar „Homeoffice / Mobiles Arbeiten mit Regelungen“, der in den Coronajahren rasant an Bedeutung gewonnen hat, wird auch zukünftig nicht mehr aus dem Maßnahmenmix wegzudenken sein.

Frage 15: Welches sind in Ihrem Unternehmen die fünf wichtigsten Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung?



* Wurde erstmals in 2019 abgefragt; ** 2020 keine Nennung; *** Wurde erstmals 2022 abgefragt

2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023

(n=465)

Allerdings gewinnen mit „Teambuilding / Team-Incentives“, aktivere Maßnahmen an Bedeutung, die auch auf die Führungsqualitäten und die zunehmende interdisziplinäre Zusammenarbeit einzahlen. Hingegen adressieren die „Erfolgsorientierte Vergütung / Individuelle Anreizsysteme“ sowie die „Vereinbarung von Entwicklungszielen“ ganz bewusst ausgewählte Mitarbeitende, um sie im Unternehmen zu fördern und zu fordern. Kombiniert mit „Bildungskosten / Übernahme oder Beteiligung an privat organisierten Bildungsveranstaltungen“ sowie „Branchenüberdurchschnittlicher Vergütung“ ergeben sich Möglichkeiten, sowohl die Personalstruktur qualitativ zu entwickeln als auch Anreizsysteme nachhaltig zu verankern.

Derartige Maßnahmen sollten auch im Zusammenhang von Agilen Arbeiten, der Übernahme von mehr Selbstverantwortung, z.B. im Homeoffice, aber auch bezogen auf selbstorganisierten Teams, Design Thinking sowie VUCA einen bedeutenden Stellenwert bei den Bindungsaktivitäten erfahren. Nicht nur bei selbstorganisierten Teams oder dem Einsatz von Fachkräften als veritable Führungskräfte müssen zukünftig derartige, individuelle Aktivitäten gezielt ausgewählte Mitarbeitende erreichen. Dies geschieht mittels Entwicklungszielen sowie Objectives and Key Results-Methoden (OKRs). Bei Letzteren werden zwei bis vier abstrakten Zielen (Objectives) jeweils zwei bis vier messbare Einheiten (Key Results) zugeordnet. Die Entwicklung von OKRs erfolgt bottom-up, nicht bottom-down. Derartige Vorgehensweisen ermöglichen wiederum die Messbarkeit der Effektivität von „Teilzeitarbeit / Komprimierte Arbeit“ und unterstützen die Steuerung und den Ausbau von Teambuilding sowie die Absicherung von Team-Incentives.

Sehr viel schwieriger und daher wahrscheinlich in der Tendenz rückläufig, lassen sich Bindungsmaßnahmen im Bereich „Teilzeitarbeit / Komprimierte Arbeitszeit“ realisieren (im Jahr 2022 noch auf Platz 2 nominiert, nunmehr an der 7 Stelle). Je produktionsnaher desto schwieriger. Während die zuletzt aufgeführten beiden Maßnahmen in diesem Jahr keinerlei Treffer realisierten, lassen sich „Remote Work“ und „Arbeitsplatzteilung“ in der Praxis vornehmlich in den administrativen und / oder produktionsfernen Unternehmensbereichen lokalisieren.

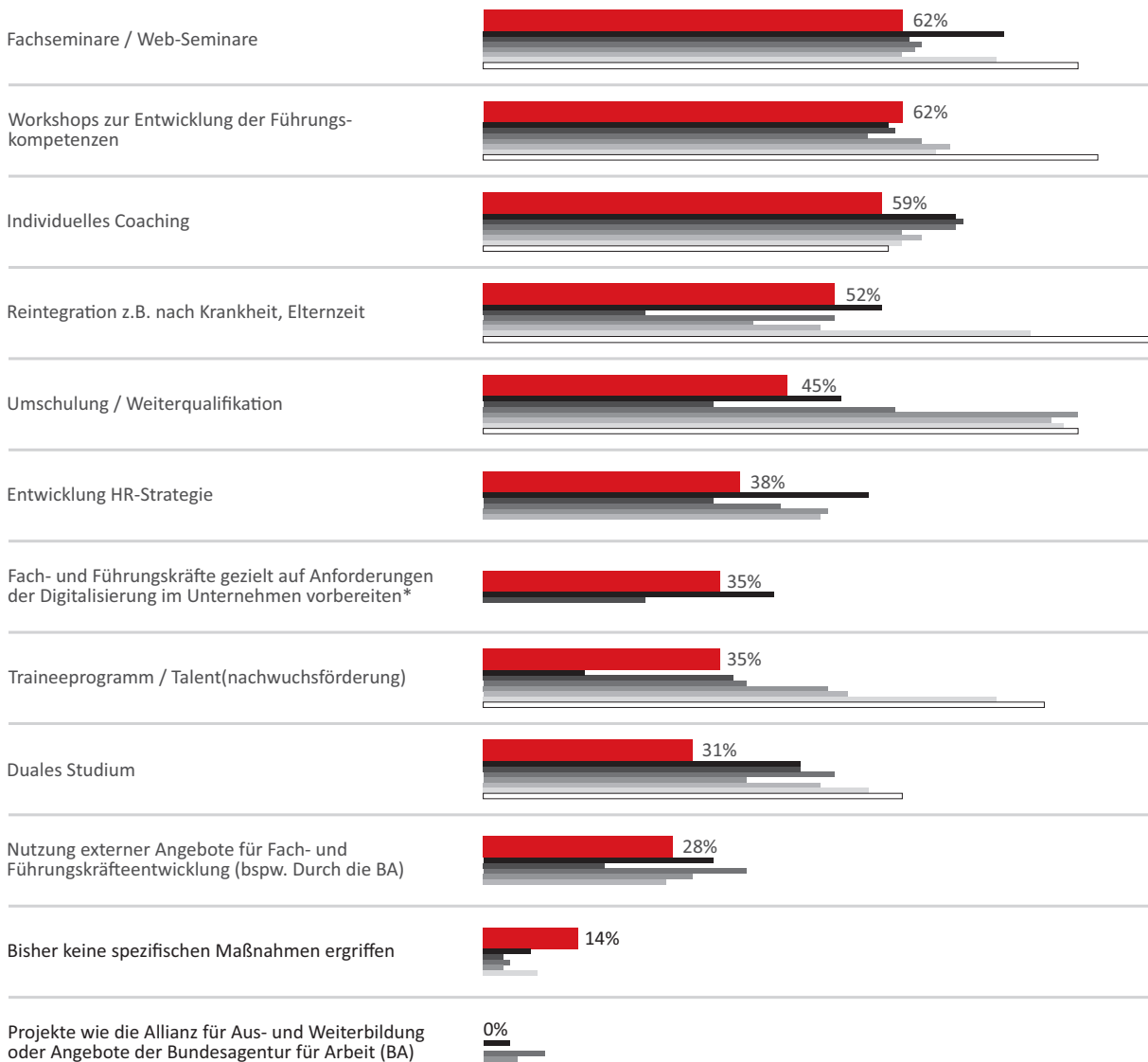
Schaut man sich die in Frage 13 abgebildeten, verschiedenartigen Jobfamilien insgesamt an, lässt sich die Erkenntnis gewinnen, je spezifischer das Berufsbild, desto schwieriger die Besetzung. Daher kann festgehalten werden, dass der internen Entwicklung und Qualifizierung sowie der daraus ermöglichten Bindung von Mitarbeitenden mehr Bedeutung beigemessen werden muss denn je. Dies setzt allerdings eine langfristig angelegte Personalpolitik voraus, die u.a. eine Analyse von Schlüsselpositionen, eine adäquate Personalbedarfs- und Automatisierungsstrategie sowie eine langfristige Nachfolgeplanung inkludiert. Die Vermeidung von Vakanzen ist der Lohn und kann heutzutage organisatorisch und monetär nicht hoch genug eingeschätzt werden. Insofern fällt auch in diesem Jahr die proportional niedrig gewertete „Anpassung der HR-Strategie zur Mitarbeiterbindung“ (Platz 9 und nur noch 31 Prozent Quoting) auf. Insbesondere diese Strategie sowie die Verankerung des HR-Managements als Businesspartner der Geschäftsleitung und der Fachabteilungen im Unternehmen bilden die Basis, um das Unternehmen auf Rekrutierung und Bindung auszurichten. Je größer die Diskrepanzen bei den Erwartungen und vor allem dem Personalmanagement zwischen Fachabteilung und HR sind, desto schwieriger ist die Formulierung und Umsetzung einer adäquaten HR-Strategie für die Mitarbeiterbindung. Oftmals begegnet man in der Praxis Unternehmen bzw. Abteilungen, bei denen das Führungspersonal zu unsensibel ist, um die Bindungsmöglichkeiten erfolgreich zu leben bzw. überhaupt die Mitarbeitenden für einen Verbleib im Unternehmen zu motivieren. Hier muss dann eine entsprechende Bindungsstrategie primär auf die Personalführung ausgerichtet werden und ergänzend die Bindungselemente adressieren.

Entwicklung von Führungs- und Fachkräften

Während, wie vorhergehend ausgeführt, sich der Einsatz der Bindemaßnahmen gewissermaßen volatil verhält, so gestaltet sich das Portfolio zur Fach- und Führungskräfteentwicklung über die Jahre relativ konstant. Auch hier lässt sich dahingehend differenzieren, inwieweit die Maßnahmen intern und als Managementaktivitäten verfolgt oder mit externer Unterstützung erbracht werden.

Für die Fach- und Führungskräfteentwicklung haben die befragten Unternehmen erneut drei Maßnahmen prioritär ergriffen, die zwar im Vergleich der Vorjahre eine Veränderung erfahren haben, aber insgesamt darauf einzahlen, gezielt in die Personalstruktur zu investieren, und zwar in fokussierter und zielführender Art und Weise.

Frage 16: Welche Maßnahmen zur Fach- und Führungskräfteentwicklung führen Sie durch bzw. nutzen Sie?



* Wurde erstmals in 2021 abgefragt

2015 □ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021 ■ 2022 ■ 2023 ■

(n=465)

So werden „Fachseminare/ Web-Seminare“ nach wie vor an Nummer 1 gesetzt und die „Workshops zur Entwicklung von Führungskompetenzen“, letztes Jahr noch Nummer 3, als klassische Formen der Wissensvermittlung auf den Plätzen 1 und 2 geführt. Das im wahrsten Sinne des Wortes eher spezifisch eingesetzte „individuelle Coaching“ erfährt mit nunmehr 59 Prozent der Nennungen eine Drittplatzierung unterstreicht aber ebenfalls die gezielte Ausrichtung auf die Bedürfnisse der adressierten Mitarbeitenden. Es kann davon ausgegangen werden, dass derartige Maßnahmen eine längere Fristigkeit haben und somit auch eine Bindeaktivität integrieren. Insbesondere in den Fällen, in denen Fachkräfte in leitende oder direkte Führungspositionen aufrücken, führt an diesem Instrument kaum ein Weg vorbei. Die kontinuierlich steigende Tendenz einer derartigen, kostenintensiven und organisatorisch mitunter anspruchsvollen Entwicklungsmaßnahme ist ein Indiz dafür, wie sehr die Branche mit den Erfahrungen und Usancen anderer Industriesektoren mithält bzw. nachhaltig wirkende Entwicklungsmaßnahmen zum Tragen kommen.

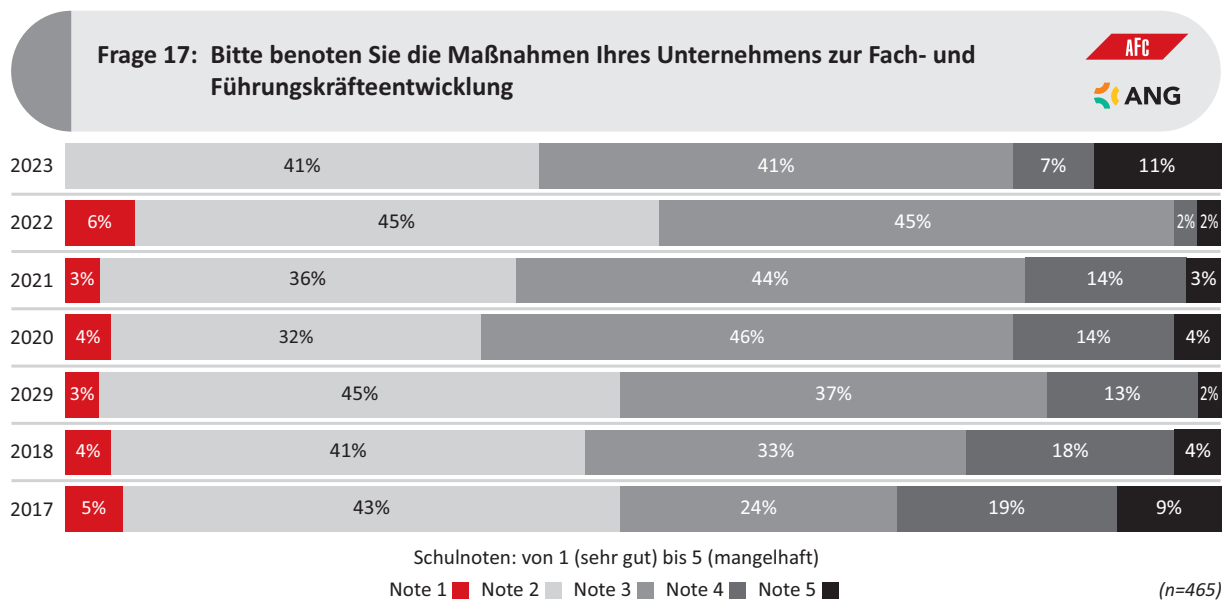
Auffällig ist zudem, die intensive Nutzung der „Reintegration, z.B. nach Krankheit, Elternzeit“, die in den letzten Jahren eher rückläufig bewertet wurde, im Jahr 2022 und auch in 2023 aber mit 52 Prozent ein gewisses „Come-back“ verzeichnet. Es zeigt sich, dass der große Nutzen derartiger Maßnahmen weiterhin im Set der Personalentwicklungsmaßnahmen gut verankert sein sollte, werden doch hier Personalkreise adressiert, die bereits im Unternehmen tätig waren, an Stelle der mühsamen Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeitender.

Die eher nachrangigen Statements zu „Entwicklung HR-Strategie“ und „Bisher keine spezifischen Maßnahmen ergriffen“ verwundern, zumal die Entwicklungs- und Bindemechanismen im Unternehmen zukünftig nachhaltig strukturiert und verankert sein sollten. Dies nicht nur im Sinne einer gezielten Personalentwicklungsstrategie, sondern auch um entsprechende Testimonials im Rahmen der Employer Strategie zu nutzen.

Wie bereits zu Frage 14 erörtert, sollten nach Meinung des Studententeams „Traineeprogramme / Talent- (Nachwuchsförderung)“ sowie „Duales Studium“ (von Platz 7 auf Platz 9) intensiver genutzt werden, bieten sie doch durchaus die Möglichkeit, bereits in einem sehr frühen Stadium Young Professionals zu testen und an das Unternehmen zu binden.

Zusammenfassend ergibt sich der Eindruck, dass die Personalverantwortlichen mit ihrem Maßnahmenmix darauf abzielen, mittels der top-gerankten Aktivitäten mittel- bis langfristig die notwendigen Führungsstrukturen nachhaltig im Unternehmen zu stärken und die adressierten Mitarbeitenden zu binden.

Insofern überrascht die in Frage 17 zusammengefasste Selbsteinschätzung der teilnehmenden HR-Verantwortlichen gewissermaßen. Im Vergleich zu den Vorjahren ist die Zufriedenheit mit der eigenen Performance sichtlich zurückgegangen, indem, im Gegensatz zu den Vorjahren, keine Note 1 vergeben wurde und immerhin 59 Prozent die durchgeführten Maßnahmen (in Schulnoten ausgedrückt) nur mit befriedigend bis mangelhaft benoten.



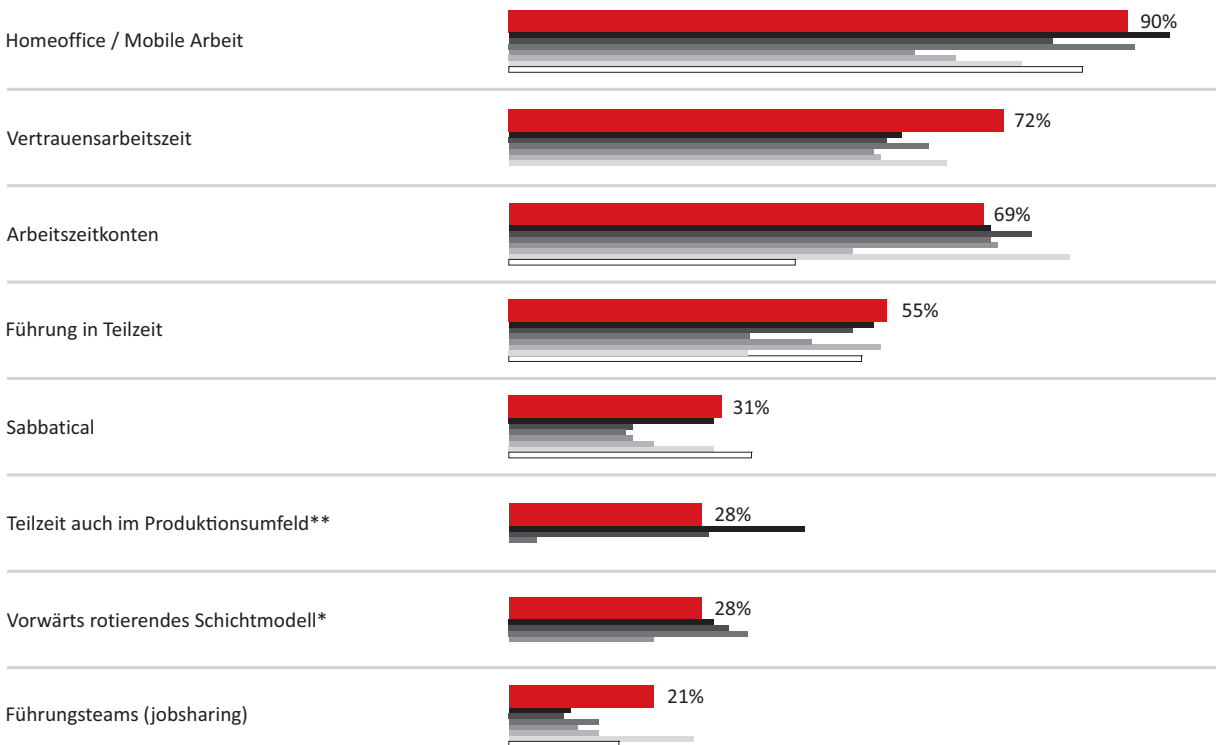
Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat sich in den letzten Jahren dahingehend gewandelt, einerseits den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den Erfordernissen des Betriebs Rechnung zu tragen. Andererseits werden hier von den Bewerbenden auch zunehmend Ansprüche an die Unternehmenskultur und das Erwartungsmanagement gestellt, deren Erfüllbarkeit, insbesondere in produktionsnahen Bereichen, nicht immer gegeben ist. Auch hier ist Flexibilität Trumpf und sollte allerdings von beiden Seiten – Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden – gleichermaßen gelebt und akzeptiert werden. Nur so kann das gemeinsame Ziel einer möglichen Bedürfnisbefriedigung beider Seiten abgesichert werden.

Im Zeitalter der Work-Life-Balance und ebenso verstärkt durch die Erfahrungen während der Pandemiejahre ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für viele Bewerberinnen und Bewerber ein schergewichtiges Kriterium bei der Wahl der Arbeitgebenden geworden. Aber auch bei bestehenden Arbeitsverhältnissen tragen Maßnahmen zur möglichst individuellen Gestaltung der Arbeitszeiten erfolgreich dazu bei, eine mögliche Win-win-Situation für Arbeitgebende und Arbeitnehmende zu erzielen. Da diese neue Flexibilität auf beiden Seiten das vorhandene Arbeitskräftepotenzial tendenziell erhöht, kommt es dadurch im Zweifelsfall nicht zu einem Ausscheiden der Mitarbeitenden, sondern sogar zu einer Motivationssteigerung.

Insbesondere nach den Pandemiezeiten überrascht es keineswegs, dass dem „Homeoffice / Mobile Arbeit“ die stärkste Fürsprache zu kommt. „Vertrauensarbeitszeit“ hat zwischenzeitlich ebenfalls an Bedeutung gewonnen und so das ursprünglich zweitplazierte Modell „Arbeitszeitkonten“ verdrängt. Auch „Führung in Teilzeit“ gewinnt stetig an Bedeutung, wenn auch davon auszugehen ist, dass dies primär in produktionsfernen Unternehmensbereichen stärker ausgeprägt ist.

Frage 18: Welche Arbeitszeitmodelle für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bietet Ihr Unternehmen an? AFC
ANG



* wurde erstmals 2019 abgefragt; ** wurde erstmals 2020 abgefragt

2015 □ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021 ■ 2022 ■ 2023 ■

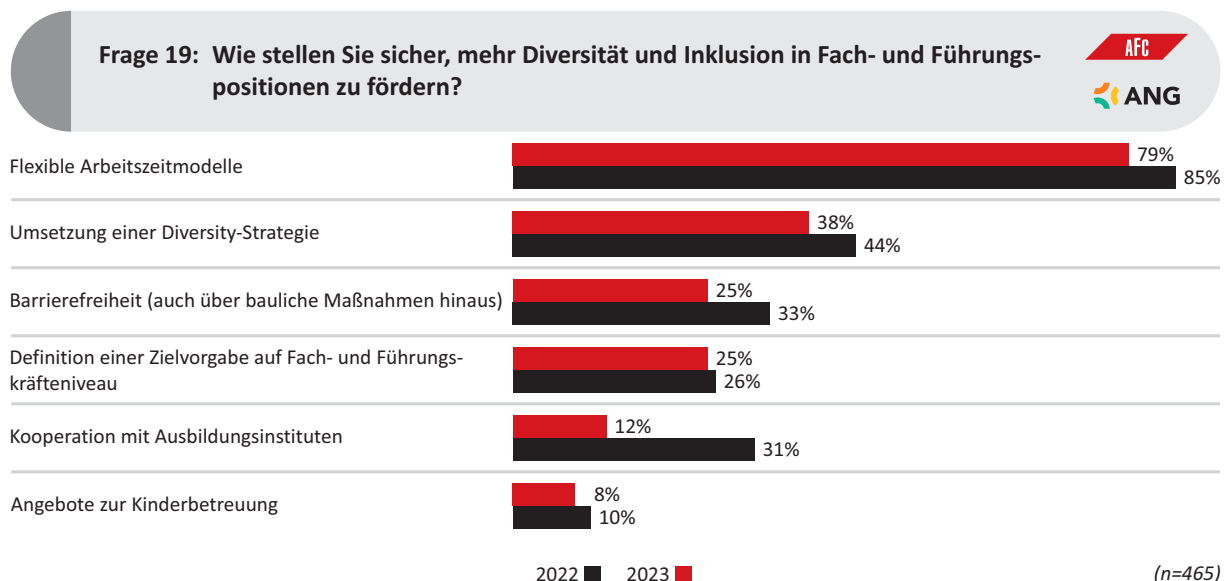
(n=465)

Diese Tendenz spiegelt auch die steigende Zustimmung zu „Teilzeit auch im Produktionsumfeld“ wider. Derartige Maßnahmen sind organisatorisch aufwendig, bedingen eine gute Abstimmung zwischen den handelnden Personen und erfordern eine hohe Transparenz. Es ist sehr zu begrüßen, dass auch auf dem Shopfloor derartige Systeme, die in der Verwaltung bereits alltäglich erprobt sind, mit Interesse betrachtet und umgesetzt werden. Interessant ist in diesem Kontext ebenfalls die diesjährige Zunahme der Akzeptanz für „Führungsteam (jobsharing)“, auch wenn mit dem niedrigsten Score platziert. Damit Führungsaufgaben in der begrenzt zur Verfügung stehenden Zeit bzw. im Tandem adäquat bewältigt werden können, bedarf es eindeutig definierter Schnittstellen zu den korrespondierenden Funktionsbereichen im Unternehmen. Allerdings lassen sich derartige Maßnahmen im Zusammenhang mit Agilem Arbeiten, selbstorganisierten Teams und OKR-Anwendungen sukzessive ausbauen und bieten ein hohes Motivations- und Bindepotenzial bei den Mitarbeitenden.

Sicherstellung von Diversität und Inklusion

Erneut abgefragt, bleiben sich die Studienteilnehmenden im Ranking ihrer Fördermaßnahmen eins zu eins treu, was dafür spricht, dass Diversität und Inklusion von den HR-Verantwortlichen entsprechend eingeschätzt wird.

Der Maßnahmen-Mix ist breit und die Nutzung der „Flexible Arbeitszeitmodelle“ pointiert auf Nummer 1 gesetzt, wenn auch eher als herkömmliche Maßnahmen zu sehen. Hingegen ist die mit nunmehr 38 Prozent zweitplazierte „Umsetzung von Diversity-Strategie“ durchaus anspruchsvoll, nicht in jeder Betriebsart und -größe einfach so realisierbar und sowohl für die HR-Verantwortlichen als auch die Mitarbeitenden herausfordernd. Umso erfrischender ist ein nach wie vor so starkes Votum! Während die „Barrierefreiheit (auch über bauliche Maßnahmen hinaus)“ dem täglichen Doing im Unternehmen entspricht, stellt sich die „Definition einer Zielvorgabe auf Fach- und Führungskräfte-niveau“ keineswegs trivial dar und erfordert ein gezieltes, strategisches, aber auch sehr einfühlsames Vorgehen zwischen Arbeitgebenden und Mitarbeitenden. Die oftmals mit hohen Investitionen einhergehenden „Angebote zur Kinderbetreuung“ sind auch weiterhin überschaubar und bleiben wohl zukünftig einzelbetrieblich eine außerordentlich herausfordernde Aktivität bzw. in der Kooperation mit anderen Trägern auch nicht immer einfach zu realisieren.



Sechster Teil:

Nutzung adäquater Instrumente zum Employer und Profession Branding

Es ist wie beim Marketing der erzeugten Produkte: der Marketing-Mix lässt sich je nach Markt sowie nach Kunden- bzw. Käufersegmenten konstellieren. Marketing für Produkte und Dienstleistungen ist unersetzlich und von daher gehört es zum Produkt, ebenso wie der Einkauf, die Produktion oder die fortwährende Weiterentwicklung.

Das **Employer Branding** zeigt in seinem Maßnahmen-Mix große Verwandtschaftsgrade zum Marketing, weshalb es auch durchaus empfehlenswert ist, dass das HR-Management hier mit den Kolleg:innen aus der Marketingabteilung zusammenarbeiten sollten. Aber auch hier gilt die Grundregel: Keine Versprechen, die nicht gehalten werden können und **IMMER** schön authentisch bleiben! Nur so kann ein zielgerichtetes und nachhaltig wirkendes Employer Branding gelingen und bei den Mitarbeitenden und zu Rekrutierenden verfangen.

Ähnliches gilt ebenfalls für das **Profession Branding**, welches die Nahrungs- und Genussmittelbranche nach „Außen“ hin promoten soll, wobei es verständlich ist, dass die hier genutzten Maßnahmen selbstverständlich nur die übergreifenden Themenstellungen adressieren und von daher nur als ganzheitliche Branchenaktivitäten gesehen werden können. Dennoch sind derartige Aktivitäten umso glaubwürdiger, so sie durch authentische Employer Branding Maßnahmen der Branchenunternehmen sekundiert werden.

Es klang bereits in den Studienteilen zwei und fünf an, dass dem Employer Branding auf Unternehmenslevel sowie dem Profession Branding auf Branchenebene eine zunehmende Bedeutung zukommt, auf die reagiert werden muss. Das Internet vergisst nichts und bevor eine Bewerberin oder ein Bewerber ihren / seinen Hut in den Ring wirft, hat sie oder er sich i.d.R. nicht nur anhand der Informationen zum Unternehmen auf dessen Homepage, sondern darüber hinaus auf den einschlägigen Bewertungsplattformen wie Kununu.de über den potenziellen zukünftigen Arbeitgebenden ausführlich informiert. Je jünger desto eher werden entsprechende Informationsquellen genutzt!

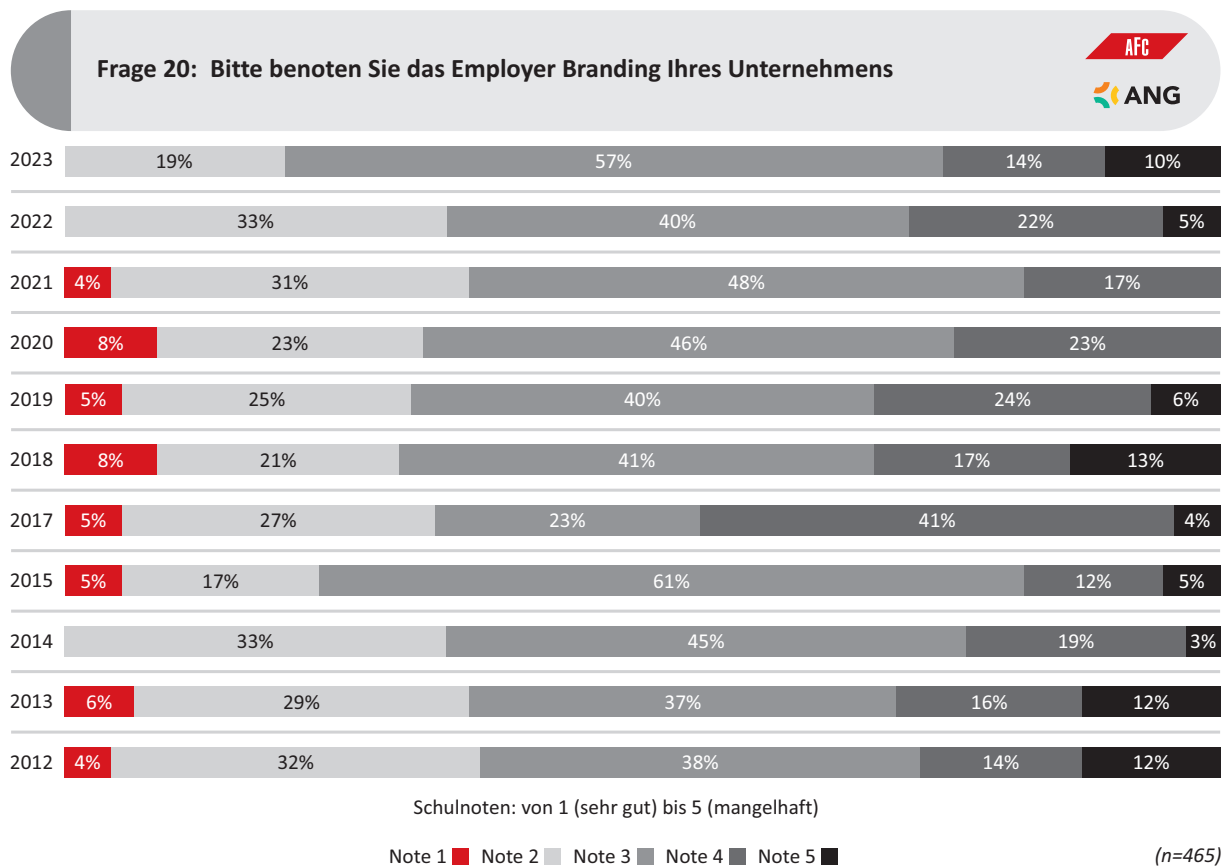
Es ist somit heute keine Frage mehr ob, sondern vielmehr wie sich ein Unternehmen als Arbeitgeber im Netz präsentiert, um sich im „War for Talents“ mit einer authentischen und strahlkräftigen Arbeitgebermarke zu positionieren. Einzelbetrieblich hat sich daher die Entwicklung einer Employer Branding-Strategie in der Branche zu einem zentralen Thema entwickelt. Die meisten Unternehmen haben mittlerweile – bewusst oder unbewusst – Maßnahmen ergriffen, um ihre eigene Arbeitgebermarke zu entwickeln. Eine derartige Profilierung des Unternehmens erfordert zwingend ein umfassendes Konzept, welches konsequent und nachhaltig im Unternehmen umgesetzt, gelebt und authentisch verankert werden muss. Dazu bedarf es einer klareren Definition von Zielen. Ein attraktives Erscheinungsbild im Netz führt zwar durchaus zu einem verstärkten Traffic auf der Website und damit verbunden zu einer möglicherweise höheren Anzahl an Bewerbungen, nicht aber zwangsläufig zu qualifizierteren Bewerbenden. Dafür müssen weitere Erfolgsfaktoren erfüllt sein. Nur wenn das Employer Branding ganzheitlich im Unternehmen verankert ist und sowohl die Managementebene, die HR-Verantwortlichen und beispielsweise Abteilungen wie Produktion, Marketing und Vertrieb aktiv und innovativ involviert sind, gelingt es nach den Erfahrungen des Autorenteam, sowohl die Qualität als auch Quantität der Bewerbungen spürbar zu verbessern. Ein erfolgreiches Employer-Branding-Konzept ist weitaus mehr als nur der Druck von Hochglanzbroschüren oder die Gestaltung einer schicken Webseite.

Entscheidend ist, dass die gesendeten Botschaften authentisch sind und die Besonderheiten der jeweils einzigartigen Unternehmenskultur darin berücksichtigt werden. Für die angesprochene Zielgruppe ist es sehr wichtig, ein Gefühl für Stimmung und Arbeitsweise des Unternehmens zu bekommen. Die Integration von Mitarbeitenden im Rahmen von authentischen Testimonials hat sich in diesem Kontext als nachhaltiges Instrument erwiesen und gibt Rückschlüsse zum Unternehmen auf Augenhöhe.

Gerade viele Mittelständler der Nahrungs- und Genussmittelindustrie haben das Themenfeld für sich erkannt und mit sehr gelungenen Umsetzungen Erfolge erzielt. Allerdings ist zu konstatieren, dass es sowohl ausreichende finanzielle als auch personelle Ressourcen braucht, um dauerhaft wahrgenommen zu werden und erfolgreich zu sein.

Employer Branding

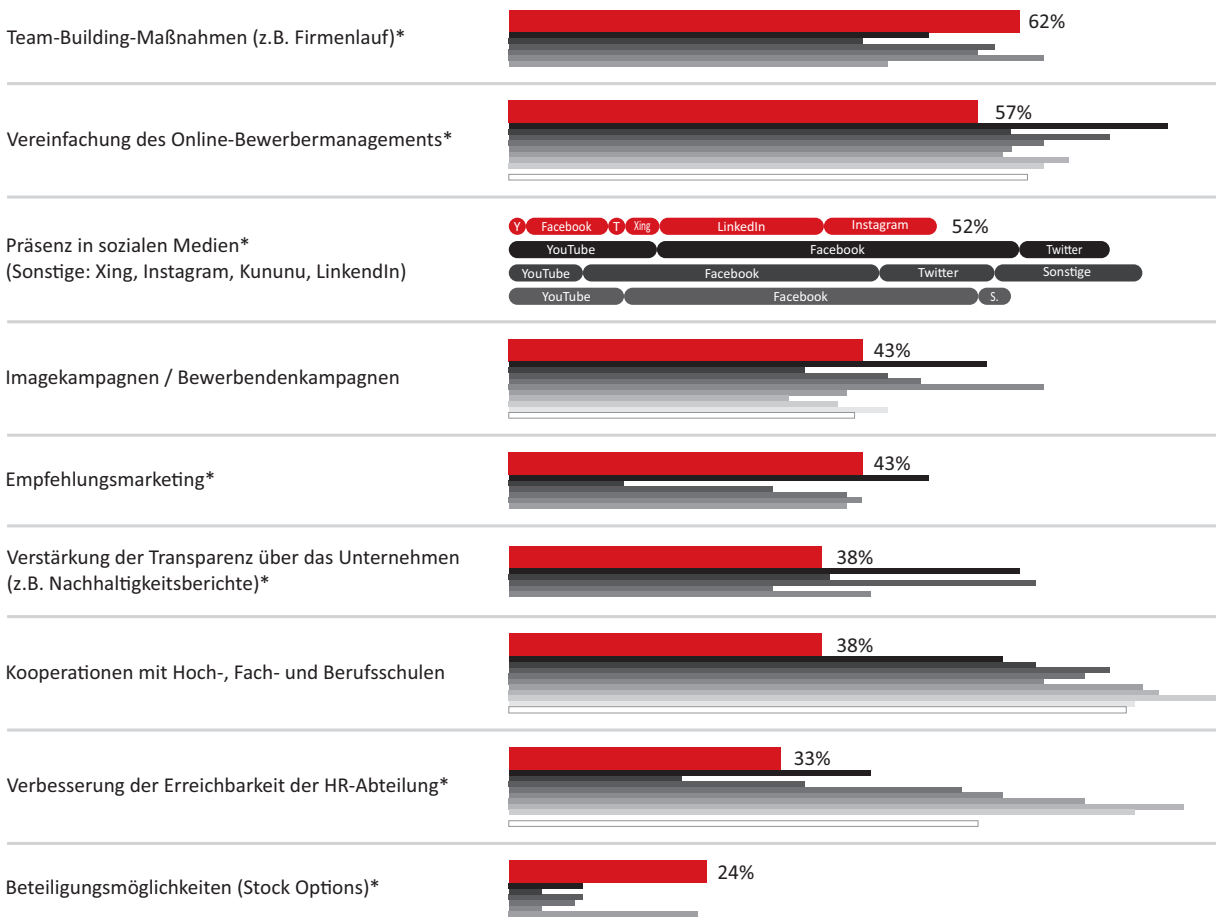
Betrachtet man die Zufriedenheit der Befragten über die letzten zwei Jahre, so muss konstatiert werden, dass sich ein überwiegend „befriedigendes“ Stimmungsbild ergeben hat. Die ursprünglich vergebene Note 1 ist gewichen und die Benotung anhand der Noten 4 und 5 nahezu stabil. Insgesamt spiegelt diese Einschätzung sehr authentisch die generelle Stimmungslage im Sektor wider, zeigt aber auch die Gefahren der Unter- und Fehleinschätzungen auf. Es ist sicherlich verständlich: Employer Branding bindet Ressourcen, kostet Zeit und somit auch Geld und wirkt teilweise auch nur sehr „lokal“. Aber, im "War for Talents" muss berücksichtigt werden, dass andere Industriezweige und insbesondere der Handel nicht schlafen. In diesem Kontext sei keinesfalls nur auf die Leuchtturmaktivitäten des Bildungscampus der Schwarz Stiftung verwiesen, sondern ebenso auf die aktiven Recruiting Center aller Retailer, die mit den Marketingabteilungen eng zusammenarbeiten.



Bei der Betrachtung des Maßnahmen-Mixes, wie er in Frage 21 abgefragt wurde, entsteht der Eindruck, dass die erste Euphorie verfliegen ist und die Akteure sich mittlerweile maßgeblich auf das tagtägliche Doing fokussieren. Dies belegt sehr anschaulich die nunmehr an erster Position stehende Aktivität „Team-Building-Maßnahmen“ die in 2022 noch an Stelle 6 des Maßnahmenfeldes stand. Die drei nachfolgend gescorten Aktivitäten hingehend sind aufwandsintensiv und auf externe Visibilität des Unternehmens ausgerichtet, können i. d. R. allerdings nur dann erfolgreich sein, wenn sie mit der „Verbesserung der Erreichbarkeit der HR-Abteilung“ – erst auf vorletzter Position benannt – einhergehen.

Dennoch lässt sich in der Beratungs- und Rekrutierungspraxis immer wieder feststellen, wie immanent wichtig die „Vereinfachung des Online-Bewerbermanagements“ ist. Der „barrierefreie“ Zugang für Bewerbende ist nicht nur ein sicherer Indikator dafür, wie seriös und professionell das Bewerbermanagement des Unternehmens funktioniert, sondern verbessert die Ausbeute, Bearbeitung und gezielte Verwertung von online Bewerbungen. Derartige Aktivitäten stehen gleichzeitig im Zusammenhang mit den in Frage 4 bereits getroffenen Aussagen, dass die Anforderungen an die Unternehmen insgesamt steigen. Je jünger und internetaffiner die Bewerber, je agiler der Unternehmensauftritt, desto größer ist das Matching zwischen Stellenangebot und Bewerbernachfrage.

Frage 21: Welche der nachfolgend benannten Maßnahmen zur Entwicklung Ihrer Employer-Marke haben Sie bereits eingeführt?



* Wurde nicht in jedem Jahr abgefragt

2012 □ 2013 ■ 2014 ■ 2015 ■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021 ■ 2022 ■ 2023 ■ (n=465)

Auch wenn nicht in ihrer Ganzheitlichkeit abgefragt, bietet die Analyse der über die „Präsenz in den sozialen Medien“ dargestellten Verteilung eine nunmehr stattfindende Konsolidierung bzw. Verschiebung der Verhältnismäßigkeiten von klassischen sozialen Medien zu beruflichen Netzwerken. Denn nur letztere, wie vor allem LinkedIn (48 Prozent) der auch Xing (10 Prozent), ermöglichen es den internen Recruitern mittels spezifischer Instrumente direkt an mögliche Kandidat:innen heran zu treten. Die Produktion aufwendiger YouTube-Videos oder die aktuelle Präsenz bei Instagram und Facebook wird nach wie vor nur bedingt präferiert, wobei Instagram mit 33 Prozent scheinbar auf Kosten von Facebook (minus 20 Prozent ggü. dem Vorjahr) an Bedeutung gewonnen hat. Die aktuelle Präsenz bei Twitter / X (5 Prozent) ist zu wenig aussagekräftig.

Im Gegensatz zu der intensiveren Nutzung des „Empfehlungsmarketings“ (von Position 7 auf nunmehr 5) werden die im Vorjahr noch auf den Positionen 3 und 4 platzierten Aktivitäten „Verstärkung der Transparenz über das Unternehmen“ und „Kooperationen mit Hoch-, Fach- und Berufsschulen“ nachrangig auf die Plätze 6 und 7 verschoben. In der zunehmend medial geprägten Welt wird nicht nur für Vertriebsaktivitäten, sondern eben auch für die Rekrutierung von Führungs- und Fachkräften der digitale Unternehmensauftritt wichtiger, weshalb die „Verstärkung der Transparenz über das Unternehmen“ als Bestandteil in die Employer Branding Strategie integriert sein sollte und sicherlich einen höheren Stellenwert verdient hätte. Derartige Maßnahmen stellen einen Mix aus klassischen Instrumenten wie Nachhaltigkeitsberichten, Testimonials von Mitarbeitenden oder Praktikanten, aber auch eher aufwendigeren Aktivitäten wie Unternehmenspräsentation in Form von Videoclips auf YouTube oder zur viralen Verbreitung auf anderen digitalen Kanälen dar. Auch die „Kooperationen mit Hoch-, Fach- und Berufsschulen“ sollte erneut hinsichtlich ihrer Wirkungskraft analysiert werden. Sie bedingt zweifelsfrei einen erheblichen Ressourcenaufwand, ermöglicht es aber auch, Auszubildende und Studierende bereits frühzeitig auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, im Praktikum zu erproben und als Absolventen zu rekrutieren. Unternehmen als auch involvierte Schulpartner haben über die Jahre dazugelernt und ihre Angebote sukzessive aufeinander abgestimmt. Auch die Auszubildenden und Studierenden nehmen derartige Angebote zunehmend wahr, was beispielsweise der Anstieg von Fach-, Bachelor- oder Masterarbeiten in den Unternehmen zeigt. Bezüglich der Berufsschulen ist dies i.d.R. eine eher regionale oder auf Fachschulen bezogene Kooperation. Bei den Fachhochschulen und Universitäten lassen sich verstärkt überregionale Kooperationen beobachten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die fünf erstplatzierten Maßnahmen sämtlich mit erhöhtem Aufwand seitens der HR-Abteilungen einhergehen. Insofern überrascht die nahezu konstante, immer noch niedrige Platzierung der „Verbesserung der Erreichbarkeit der HR-Abteilung“. Derartige Maßnahmen stellen doch die Visitenkarte des Unternehmens dar und können gleichzeitig einen essentiellen Beitrag dazu liefern, wie Bewerbende das Unternehmen wahrnehmen und ihr Bewerbungsverhalten und -interesse darauf ausrichten. Es wird empfohlen, die Erreichbarkeit, Professionalität und Kompetenz der HR-Abteilung unbedingt nach außen sichtbar und positiv zu gestalten, um so das Unternehmen als attraktiven und anspruchsvollen Arbeitgebenden zu präsentieren. Die Erfahrungen zeigen, eine verbesserte Erreichbarkeit der HR-Abteilungen und die Durchführung von langfristig angelegten „Image- bzw. Werbekampagnen“ können nur mit ausreichenden Investitionen in das Personalmarketing erreicht werden. Des Weiteren sollte eine ganzheitliche Employer Strategie auch die Identifikation der bereits im Unternehmen Beschäftigten adressieren. Dies sowohl als Bindungsinstrument, wie im fünften Studienteil beschrieben, aber eben auch um die Mitarbeitenden als authentische Testimonials gegenüber Bewerbenden zu positionieren und so eine affektive Schnittstelle zu schaffen.

Profession Branding

Erneut zeigen die Befragungsergebnisse ein eindeutiges Votum für ein branchenspezifischen Profession Branding.

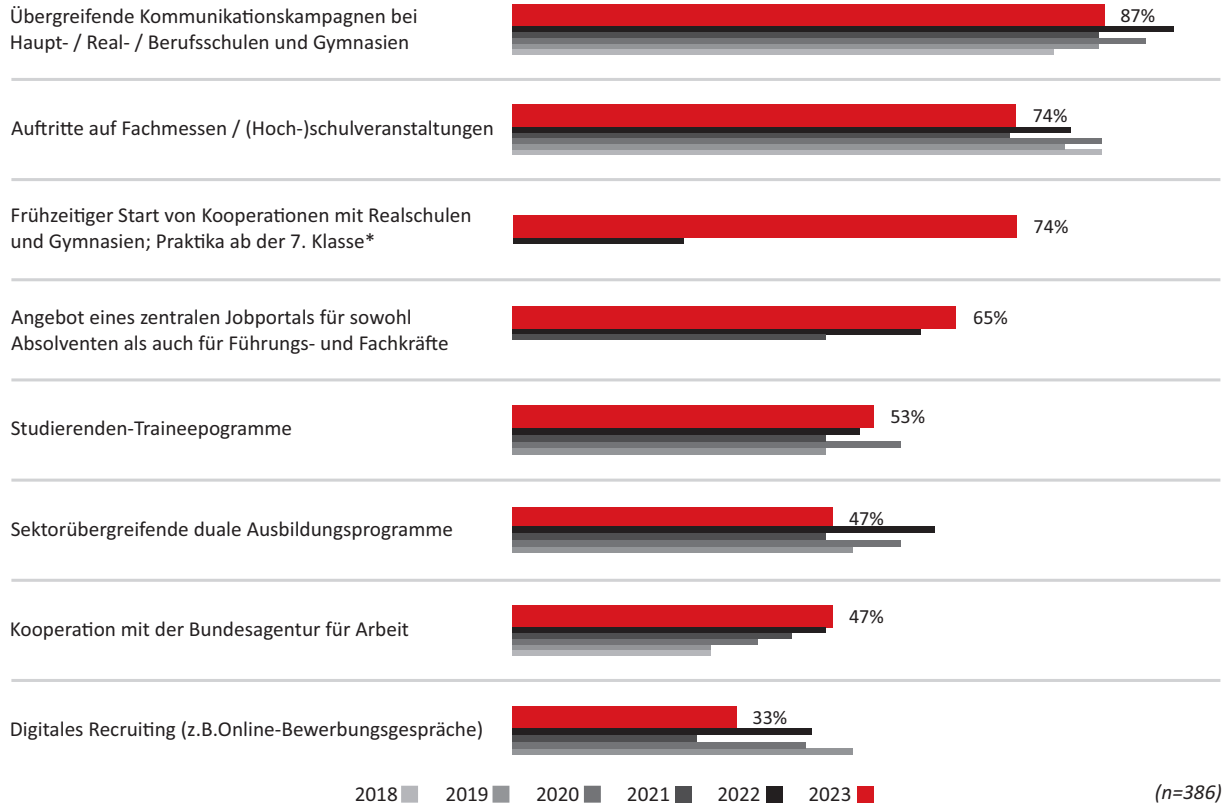


Verglichen mit dem individuellen Employer Branding des Einzelunternehmens ist das Profession Branding sicherlich ein sehr viel komplexeres Unterfangen und benötigt die Kooperation von Arbeitgeber- und Fachverbänden, Hoch- und Fachschulen sowie der jeweiligen Branchenunternehmen. Nicht nur potenzielle neue Mitarbeitende, sondern insbesondere auch die begehrten MINT-Kräfte (Mathematiker, Informatiker, Naturwissenschaftler und Techniker) sowie die medienaffine digitale Generation Y und Z, orientieren sich bei der Arbeitgeberauswahl zunehmend am Auftreten in Frage kommender Unternehmen oder Sektoren. Wichtig ist hierbei zu verstehen, dass nicht mehr nur das Markenimage, die Produkte und Dienstleistungen bei der Bewertung im Vordergrund stehen. Branchenimage, Führungsstil, berufliche Perspektiven und Entwicklungspotenziale, Wertschätzung, Karriereplanung oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bleiben konstante Fragestellungen, die sowohl einzelne Unternehmen als auch die gesamte Branche tangieren. Insbesondere bei dem überwiegenden Anteil der Young Professionals gehören die Agrar- und Ernährungsbranche zu den eher unbekannteren oder unattraktiven Arbeitgebern. Im Fokus des Profession Brandings steht daher nicht die Arbeitgebermarke, sondern das Image, die Potenziale und die Attraktivität der Branche als Ganzes.

Ziel ist es u.a., die vielfältigen Ausbildungsberufe und Berufsbilder branchenübergreifend bekannt zu machen, attraktive Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen oder die Durchlässigkeit entlang der Food-Value Chain von Saatgut bis Fast Food aufzuzeigen.

Ähnlich wie beim unternehmensindividuellen Employer Branding hat sich im Wunschportfolio der Studienteilnehmenden ein Maßnahmen-Mix etabliert, der allerdings über die letzten Jahre einen steten Wandel erfahren hat.

Frage 23: Wenn ja, durch welche Maßnahmen lässt sich ein „Profession Branding“ unterstützen?



Nach wie vor an Nummer 1 gelistet werden Maßnahmen zur „Übergreifenden Kommunikationskampagnen bei Haupt- / Real- /Berufsschulen und Gymnasien“ gewünscht, eine Zielsetzung, die sicherlich jedem Unternehmen entspricht aber extrem schwierig als Branche darzustellen ist. Einerseits besteht bei den Unternehmen ein großes Informationsdefizit über mögliche Absolventen. Andererseits verfügen insbesondere die Schulabgänger, aber auch im immer noch hohen Maße auch die Absolventen von Fachhochschulen und Universitäten, über ein zu geringes, ganzheitliches Wissen über die Agrar- und Ernährungs- / Genussmittelwirtschaft. Je früher die Zielgruppen in der Erstsprache erreicht werden, desto höher die Wahrscheinlichkeit einer beruflichen Orientierung für die besagte Branche. Dementsprechend wurde von ANG und AFC Personalberatung die Imagekampagne „Mach was mit Geschmack“ bereits 2020 auf Instagram online gestellt, die nunmehr, zielgruppenspezifisch verstärkt, auf beruflichen Netzwerken wie LinkedIn weiter betrieben wird. Ziel ist es, auf die attraktiven und vielfältigen Ausbildungsmöglichkeiten branchenübergreifend aufmerksam zu machen.

Sehr viel weniger aufwendig sind selbstverständlich die zweitplazierten „Auftritte auf Fachmessen bzw. (Hoch)schulveranstaltungen“ die teilweise von professionellen Anbietern oder sogenannten Career Centern verschiedener Bildungseinrichtungen angeboten werden. Wenn auch infolge von Corona in den letzten Jahren weniger Veranstaltungen durchgeführt wurden, lassen sich derartige Veranstaltungen dahingehend nutzen, einerseits „nachwachsende Talente“ anzusprechen und andererseits mittels „Testimonials“ jüngerer Mitarbeitender das Unternehmen zielgruppenspezifisch zu präsentieren. Dabei muss berücksichtigt werden, dass insbesondere bei regionalen Angeboten viele Branchenfirmen bereits recht erfolgreich im Rahmen einzelbetrieblicher Maßnahmen als Teil ihres Employer Brandings unterwegs sind.

In 2022 noch auf dem letzten Platz gequotet, erfreuen sich Maßnahmen zu „Frühzeitiger Start von Kooperationen mit Realschulen und Gymnasien, Praktika ab der 7 Klasse“ nunmehr einer überraschend guten Platzierung und stellen sicherlich eine sinnvolle Ergänzung der regional fokussierten Employer Branding Maßnahmen der individuellen Unternehmen dar. Hier sind sicherlich branchenbeschreibende Informationen in print oder digital hilfreich, um bei der oftmals noch sehr jugendlichen Zielgruppe bzw. ihren Eltern zu verfangen.

Interessant ist die weiterhin hohe Quotierung bezüglich des „Angebot eines zentralen Jobportals für sowohl Absolventen als auch für Führungs- und Fachkräfte“. Trotz der einzelbetrieblichen, bereits in Frage 21 als wichtigste Maßnahme des Employer Brandings benannten „Vereinfachung des Online-Bewerbermanagements“, erscheint es den Befragten wichtig zu sein, über eine branchenübergreifende Plattform zu verfügen. Auf dieser sollen sich ebenso Absolventen wie auch Fach- und Führungskräfte bewerben können und die suchenden Unternehmen entsprechend qualifizierte Mitarbeitende rekrutieren. Ein solches Portal, welches von ANG und AFC Personalberatung derzeit im Aufbau befindlich ist, bietet zudem die Möglichkeit, einen Überblick über die „Studierenden-Traineeprogramme“, die immerhin auch mehrheitlich als Unterstützungsmaßnahme benannt werden, zu ermöglichen. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen ergeben sich durchaus Kapazitätsgrenzen bei der ganzjährigen Beschäftigung und Betreuung von Trainees. In der Praxis haben sich hier betriebsübergreifende Traineeprogramme bewährt, wie sie beispielsweise von AFC Personalberatung und der Rheinischen Friedrich-Wilhelm-Universität Bonn in der Vergangenheit bereits erfolgreich initiiert wurden.

Ähnlich wie die Traineeprogramme werden auch die „Sektorübergreifenden dualen Ausbildungsprogramme“ nach wie vor als wichtig erachtet. Dies rührt sicherlich aus der Tatsache, dass einzelbetriebliche Aktivitäten die Möglichkeiten des individuellen Unternehmens bei weiten übersteigen und hier mit Bildungsträgern ggfs. über konzertierte Aktionen gesprochen werden sollte. Beides sind Maßnahmen, die, wie bereits im fünften Teil dieser Studie beschrieben, zwar einen gewissen Aufwand seitens des Unternehmens bedingen, aber gleichzeitig sowohl als Bindungs- und nachhaltige Rekrutierungsmaßnahme genutzt werden können.

Aus Mangel an Alternativen erfährt die „Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit“ in den vergangenen Jahren nach der Einschätzung der Studienteilnehmer kontinuierlich an Bedeutung und ist mittlerweile von knapp der Hälfte der Teilnehmer nicht mehr wegzudenken. Insbesondere bei der Vermittlung von Auszubildenden in der Corona-Zeit kann die BA sicherlich als wichtiger Partner für Industrie, Handwerk und Handel gesehen werden.

Es ist erstaunlich, dass „Digitale Recruiting“-Aktivitäten als geeignete Profession Branding Maßnahme nur auf dem letzten Platz gequotet sind. Auch wenn beim „ersten Kennenlernen“ der persönliche Kontakt sicherlich im Vordergrund steht, haben sich in den letzten Jahren digitale Formate entwickelt, die eine stärkere Durchdringung entsprechender Maßnahmen erwarten lassen. Auch derartige Aktivitäten lassen sich gezielt über ein zentrales Portal steuern, in dem sowohl Jobangebote der Unternehmen als auch die Bewerbungsunterlagen junger Absolventen und auch wechselwilliger Führungs- und Fachkräfte publiziert bzw. ausgetauscht werden können.

Es ist dem Autorenteam bewusst, dass die hier beschriebenen Aktivitäten insgesamt erklärungsbedürftig und als sehr aufwendig in der Durchführung zu betrachten sind. Allerdings haben sich ANG und AFC Personalberatung ganz bewusst dieser Themenfelder angenommen und mittels der beschriebenen

- Imagekampagne
- und des im Aufbau befindlichen Jobportals, welches im Oktober 2023 gelauncht wird

ganz bewusst plazierte, um mit den HR-Verantwortlichen der betrachteten Branchen über gemeinsame Verbesserungs- und Lösungsmöglichkeiten zu sprechen.

Die AFC Consulting Group:

AFC

Branchenspezialisten seit 50 Jahren: die **Nr. 1** der Unternehmensberater für die Food Value Chain

AFC Management Consulting

- / Marketing, Vertrieb
- / Digitalisierung, Innovation
- / Mergers & Acquisitions

AFC Personalberatung

- / Personalrekrutierung, Executive Search
- / Optimierung HR-Strategien
- / Employer Branding

AFC Technology

- / Cybersicherheit, Notfallsupport
- / IT-Strategien, Softwareentwicklung
- / Data Analytics & KI

AFC Quality & Lab

- / Bewertung aus Verbrauchersicht
- / Benchmarking, Markteinführung
- / Mystery Shopping, Shelf Life Test

AFC Public Services

- / Organisation, Restrukturierung
- / Evaluation, Studien
- / Politikberatung

AFC Risk & Crisis Consult

- / Issue Monitoring, Risikostreuung
- / Krisenkoordination, Notfallplanung
- / Markenimage, Reputationsschutz



Die ANG:



Die Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG) ist der sozial- und arbeitspolitische Spitzenverband der Deutschen Ernährungs- und Genussmittelindustrie und als Verbändeverband deren Dachverband - und das bereits seit 41 Jahren. Ihr sind die neun Landesverbände der Ernährungsindustrie und derzeit vier Fachverbände angeschlossen. Die Branche umfasst hierbei über 90 Prozent kleine und mittlere Unternehmen, aber auch internationale Großkonzerne gehören als Hersteller und Verarbeiter von Genuss- und Lebensmitteln dazu.

Egal ob Getränke, Fleisch- oder Süßwaren, anders als in allen anderen (industriellen) Branchen werden in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie jedes Jahr hunderte von Tarifverträgen in den einzelnen Regionen und Sektoren der Branche abgeschlossen und neu verhandelt. Es gibt keinen anderen Wirtschaftsbereich in Deutschland, der eine solch differenzierte Tarifpolitik betreibt.

In ihrer Rolle als Dienstleister nach Innen und öffentlichkeitswirksames Sprachrohr nach Außen, steht die ANG im ständigen Dialog mit einem Netzwerk bestehend aus ihren Mitgliedern, Wirtschaftsvertretern, den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft,

Gewerkschaften, Vertretern aus Politik und Verwaltung sowie den Medien. Ob sozial-, tarif- und arbeitsmarktpolitische Entwicklungen oder aktuelle Fragen zur Beschäftigungssituation in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie, die ANG ist vielseitiger Ansprechpartner.

Dabei passen sich die Aufgaben und Herausforderungen der ANG fortlaufend den aktuellen sozial- und tarifpolitischen Entwicklungen an. Hauptziel ist, die sozialpolitischen Rahmenbedingungen im Sinne von Wettbewerbsfähigkeit und Planbarkeit für die Unternehmen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie zukunftssicher zu gestalten. Dabei stellt die ANG vor allem den drohenden Fachkräftemangel der Branche ins Zentrum ihrer Aufmerksamkeit und setzt sich gezielt für eine branchengerechte Unterstützung der Unternehmen durch die Politik ein.

Weitere Informationen finden Sie auf der ANG-Homepage. Interessierte Betriebe können sich darüber hinaus in der Rubrik Karrierewege über spezifische Unterstützungsmöglichkeiten bei der Aus- und Weiterbildung von Fachkräften informieren.



AFC

AFC Personalberatung GmbH

Dottendorfer Straße 82
53129 Bonn
Tel.: +49 (0)228 / 98 57 9 – 0
Fax: +49 (0)228 / 98 57 9 – 79
personalberatung@afc.net
www.afc-pb.de



Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V.

Claire-Waldoff-Straße 7
10117 Berlin
Tel.: +49 (0)30 / 200 786 – 114
Fax: +49 (0)30 / 200 786 – 219
info@ang-online.com
www.ang-online.com