Arbeitgeberverreinigung
Nahrung und Genuss e.V.

ANG

AFC

AFC Personalberatung GmbH

HR Trends 2022 in der Food and Consumption Value Chain

Autorenteam:

Anselm Elles
Dirk Bestek
Stefanie Sabet
Moritz von Haehling

HR Trends 2022

in der Food and Consumption Value Chain

HR Trends 2022
in der Food and Consumption Value Chain

Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG)
AFC Personalberatung GmbH (AFC)
Berlin / Bonn, Oktober 2022

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
Mobil: +49(0)172-263 3637
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 2022 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:
„Das Geheimnis des Erfolgs ist anzufangen.“ (Mark Twain)

Diese Aussage gewinnt in einer Zeit, in der sich unsere Gesellschaft inmitten eines Strukturwandels im Zeichen von Digitalisierung und Dekarbonisierung befindet, immer mehr an Bedeutung. Dieser Prozess verlangt von uns als Gesellschaft ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Auch unsere Unternehmen sind gefordert, heute die Weichenstellungen für eine nachhaltige und ganzheitliche Strategie zur Gewinnung von Fachkräften zu entwickeln. Und die meisten Unternehmen der Branche haben schon mit der Zukunft begonnen!

Zum **zehnten** 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 Juli 2022. 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 mehr und mehr zum Weichensteller in einem bereits laufenden Transformationsprozess geworden sind.

Der Wandel hin zu einem Arbeitnehmermarkt setzt sich weiterhin fort und stellt die Unternehmen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie heute schon 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 zehnten 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 2022 online und beantworteten den aktualisierten Fragenkatalog zu folgenden Themenfeldern:

Erster Teil:	Gesellschaftliche Verantwortung	Seite 3
Zweiter Teil:	Arbeiten 4.0 und Digitalisierung	Seite 6
Dritter Teil:	Qualifizierung und Weiterbildung	Seite 11
Vierter Teil:	Mitarbeitergewinnung und -bindung	Seite 16
Fünfter Teil:	Employer und Profession Branding	Seite 27

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 Autorenteams in ihrer täglichen Praxis als sozialpolitischer Spitzenverband der Branche und jahrzehntelang auf diese Branche fokussierter Personalberater und Rekrutierer erlangen.

Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen sehen im Bereich des Employer Brandings, der Entwicklung der Arbeitgebermarke des Unternehmens, noch deutliches Verbesserungspotenzial.

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 und Auftritte bei Fachmessen wie auch bei Universitätsveranstaltungen durchgeführt.

Zusammenfassung:

In den vergangenen Jahren hat sich gezeigt, dass gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung gewann. 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 Rekrutierung von Mitarbeitenden und damit auch die Arbeitgeberattraktivität, zum anderen wirkt es sich positiv auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden aus und fördert somit unmittelbar die Bindung der Mitarbeitenden an das eigene Unternehmen.

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

Die Umfrageergebnisse bestätigen, dass die abnehmende Zahl von Bewerbenden, deren steigende Ansprüche und immer länger unbesetzte Arbeitsstellen deutlich spürbar geworden sind. Besonders sichtbar ist dieser Personalmangel in der Produktion und technischen Berufen. Weiterbildung findet zum Großteil hausintern durch die Personalabteilungen und Führungskräfte statt, unter Zuhilfenahme digitaler Medien. So ist es auch nicht verwunderlich, dass Führungskräfte zusammen mit Fachkräften die Hauptzielgruppe von Schulungen sind. Hauptinstrumente hierbei sind die Nutzung von Fachseminaren, individuellem Coaching und spezieller Workshops zur Stärkung von Führungskompetenzen. Immer mehr sind hohe Agilität und Flexibilität im Bereich der Personalentwicklung aber auch besonders prospektive Personalplanung gefragt.

Unter dem Vorzeichen des immer härter werdenden Wettbewerbs um neue Mitarbeitende ist es nachvollziehbar, dass die HR-Abteilungen sich nicht mehr nur auf ihre Unternehmenshomepage verlassen können, sondern zunehmend auch auf internationale Jobbörsen und Personalberatungen zurückgreifen. Ein aktives Werben um neues Personal ist mittlerweile also unerlässlich.

Da die Gewinnung neuer Mitarbeitender in den kommenden Jahren durch den demographischen Wandel immer aufwändiger werden wird, sollte verstärkt und bereits frühzeitig in die Bindung des Personals investiert werden. Beliebte Mittel sind dabei, während der Pandemie gut erprobt, „Homeoffice / Mobiles Arbeiten“ und „Teilzeitarbeit / Komprimierte Arbeit“. Auffallend war in diesem Jahr, dass vermehrt auf branchenüberdurchschnittliche Vergütung als Mittel zur Bindung von Mitarbeitenden gesetzt wird, und die HR-Abteilungen eine gezielte Ausrichtung ihrer Strategie zur Personalbindung (erstmalig in diesem Jahr abgefragt) als wichtiges Mittel umsetzen.

Erster Teil:
Gesellschaftliche Verantwortung

Im Jahr 2050 werden voraussichtlich mehr als 9 Milliarden Menschen auf der Erde leben. Wie können wir das Auskommen einer solch rapide wachsenden Weltbevölkerung sicherstellen und gleichzeitig unsere Lebensgrundlagen dauerhaft 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) – 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 wolle[1]. 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 2022 erstmals, 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.

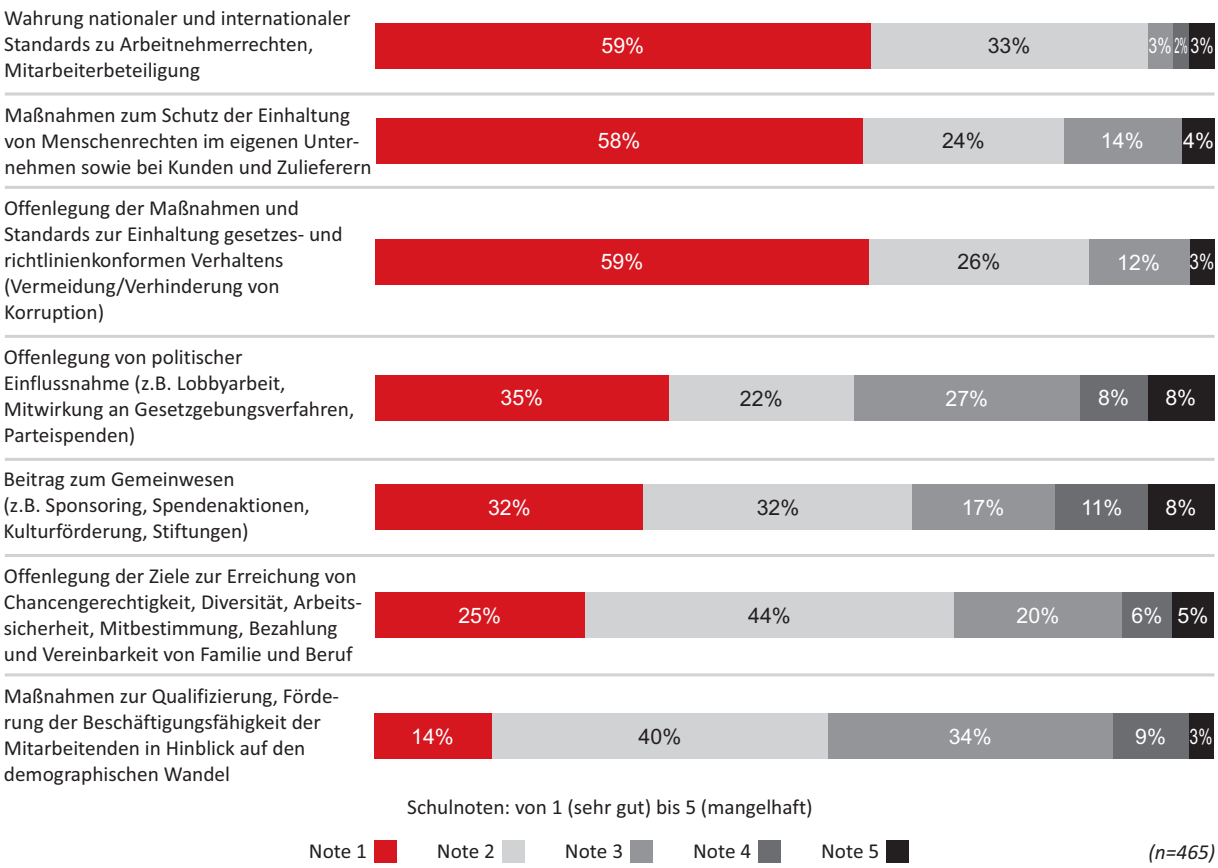
Die Auseinandersetzung mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit in den Unternehmen wird also zunehmend den Unternehmensalltag bestimmen und in diesem Kapitel möchten wir uns dieses Jahr erstmalig mit der gesellschaftlichen Nachhaltigkeit der Unternehmen befassen. Ziel ist es, den Unternehmen in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie eine erste Positionsbestimmung für ihre Bestrebungen bei der Umsetzung dieser Kriterien zu geben und somit Anreize bzw. eine Hilfestellung für weitere Bemühungen zu liefern.

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.

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. 92 Prozent der Befragten beurteilen hier ihren Erfolg mit „gut" bis „sehr gut".

[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)

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?



Der Erfolg bei der Verhinderung von Korruption und der Offenlegung der Maßnahmen zur Einhaltung gesetzes- und richtlinienkonformen Verhaltens wird ebenfalls mit 85 Prozent als sehr weit fortgeschritten beurteilt. 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.

Mit 82 Prozent an dritter 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 2023 in Kraft treten wird, werden alle Unternehmen künftig auch mit Anforderungen großer Marktpartner zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten konfrontiert und sollten entsprechend vorbereitet sein.

Um zukünftig in Bezug auf Zugang zu unternehmensinternen Ressourcen weiterhin zufriedene und motivierte Mitarbeitende zu haben, sollte in den Betrieben Chancengerechtigkeit für alle, unabhängig von Geschlecht, Hautfarbe, Behinderung, Alter, Herkunft, Religion etc. 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 Ver-

einbarungen 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 zu 69 Prozent mit „gut“ bis „sehr gut“.

Knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen sehen sich auf einem guten Weg in Bezug auf die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung des Gemeinwesens (64 Prozent). 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.

Verbesserungspotenzial sehen die Unternehmen in der Offenlegung politischer Einflussnahme (57 Prozent beurteilen ihre bisherigen Anstrengungen hier positiv). 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.

Ebenfalls verbessern wollen sich die Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen zur Qualifizierung der Mitarbeitenden und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Alter (54 Prozent). Hierauf werden wir im dritten Teil der Studie detailliert eingehen.

Zweiter Teil:

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

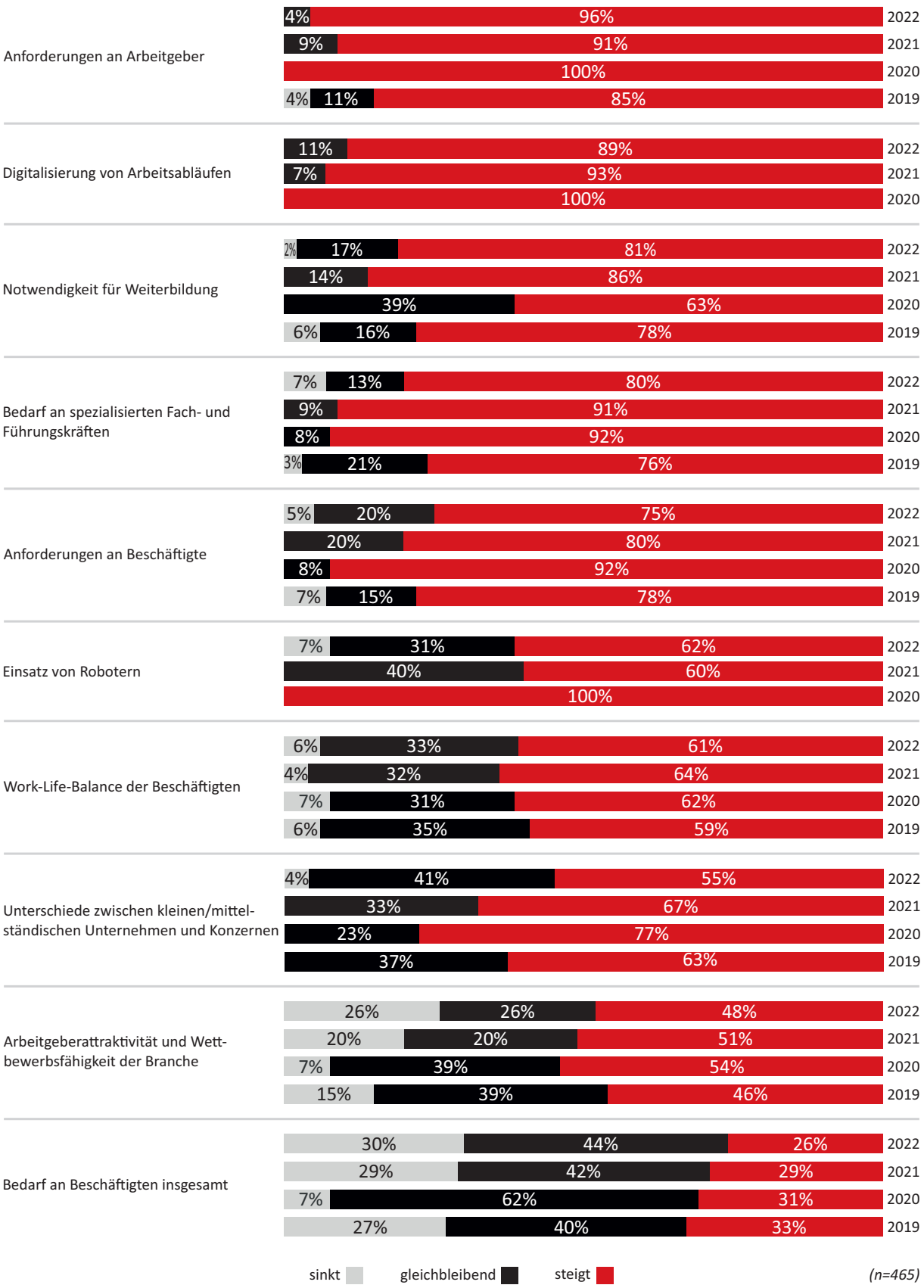
Es ist unzweifelhaft, dass der Ausbruch von Corona sowie die Absicherung der Resilienz der im Agribusiness, der Nahrungs- und Genussmittelindustrie sowie im Lebensmitteleinzelhandel tätigen Unternehmen einen erheblichen, aktuellen und zukünftigen Impact auf die weiter fortschreitende Digitalisierung von Datensystemen, handwerklichen und industriellen Tätigkeiten sowie auf die gesamte Arbeitsteilung im Betrieb haben wird.

Insofern überrascht es wenig, dass im Vergleich zum Vorjahr die Top-4 genannten Aussagen (siehe Frage 2) weiterhin hochplatziert sind, auch wenn sie sich in ihrem Ranking untereinander ausgetauscht haben. Die Befragten schätzen nunmehr die Aussage, dass die „Anforderungen an die Arbeitgeber“ steigen, mit dem höchsten Ranking ein, wenn auch gegenüber 2020 tendenziell leicht rückläufig. Vormals auf Nummer 1 gerankt, wird die „Digitalisierung von Arbeitsabläufen“ an zweiter Stelle genannt, ebenfalls seit 2020 rückläufig. Auch die Aussagen auf Platz 3 und 4 haben sich in der Reihenfolge ausgetauscht, so dass „die Notwendigkeit für Weiterbildung“ und der „Bedarf an spezifischen Fach- und Führungskräften“ diesmal im Ranking in umgekehrter Reihenfolge genannt sind. Kombiniert mit den steigenden „Anforderungen an Beschäftigte“ entsteht somit ein eindeutiger Anspruch an die Unternehmen und somit auch an die HR-Abteilungen, den sich stellenden Herausforderungen der zunehmenden Digitalisierung durch geeignete organisatorische und Managementaktivitäten zu begegnen. Insofern ist die Einschätzung nachvollziehbar, dass steigende Anforderungen an die Unternehmen höher gerankt werden als steigende „Ansprüche an die Beschäftigten“.

Des Weiteren kommt dem „Einsatz von Robotern“ nunmehr eine gesteigerte Einschätzung zu, was sicherlich maßgeblich auf die produzierenden und logistiknahen Unternehmensbereiche zutreffend ist. Wurde 2020 die Aussage noch relativ unreflektiert mit 100 Prozent pauschal angegeben, so findet zwischenzeitlich eine abgestufte Bewertung statt, was dem Einzug von Automatisierung und Robotik in der täglichen Praxis sicherlich eher entspricht.

Interessant ist ebenfalls, dass sich „Unterschiede zwischen kleinen / mittelständischen Unternehmen und Konzernen“ in der Einschätzung der HR-Manager zunehmend nivellieren, was sicherlich der Anwendbarkeit von digitalen Prozessen und nicht zu sehr den ursprünglich als hoch bewerteten Investitionen in derartige Technik geschuldet ist.

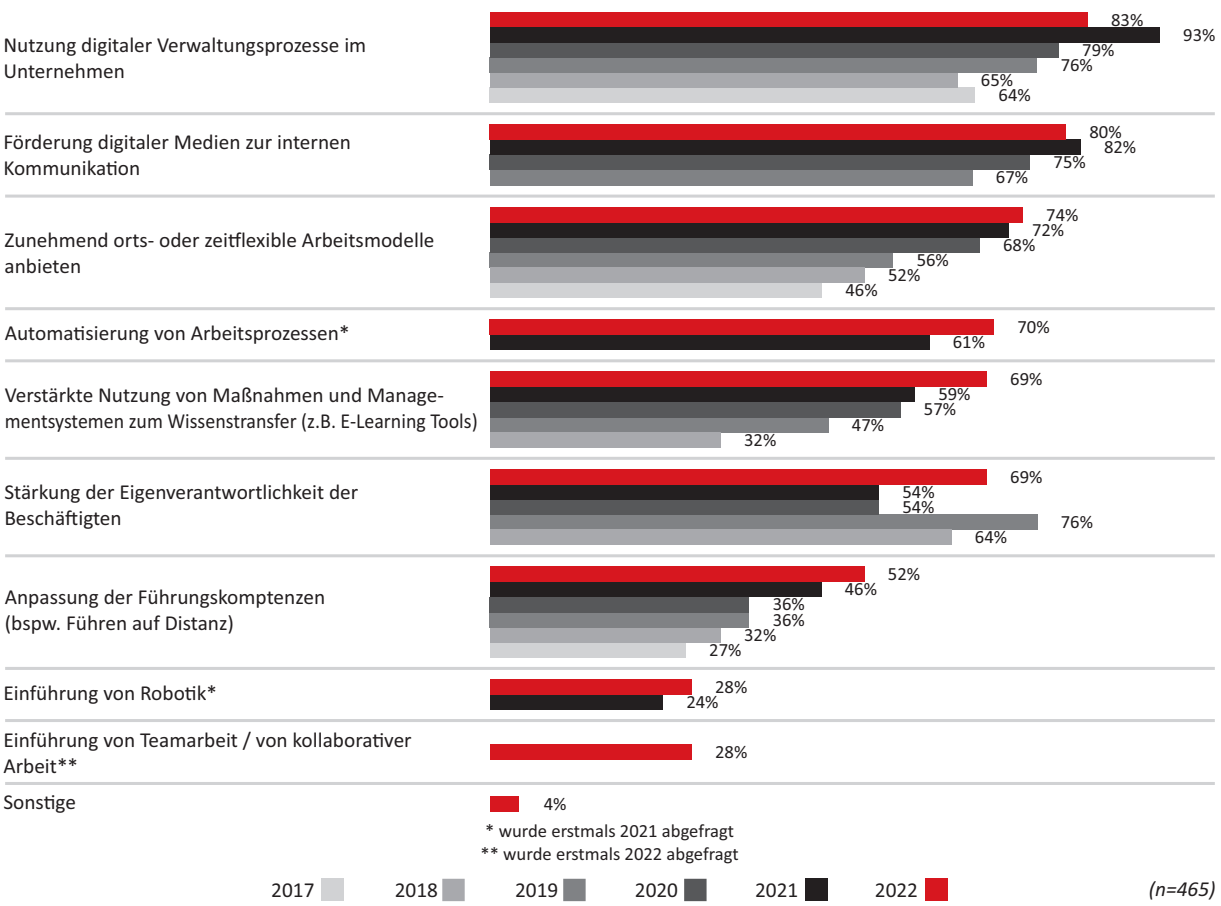
Frage 2: Wie schätzen Sie die nachfolgenden Aussagen zu Arbeiten 4.0 aus Sicht Ihres Unternehmens ein?



Maßnahmen um Arbeiten 4.0 zu entsprechen

Das Ranking der ergriffenen Maßnahmen ist im Vergleich zum Vorjahr unverändert und beschreibt so den Trend der in der Branche vollzogenen Anpassungs- und Kontinuitätsprozesse sehr realistisch. Die beiden meistgenannten Maßnahmen lassen sich mit der weiterführenden Implementierung und Nutzung von digitalen Medien und Anwendungsmöglichkeiten sowohl im administrativen als auch bei der internen und externen Kommunikation verstehen. Wo möglich, werden auch zukünftig „zunehmend orts- und zeitflexible Arbeitsmodelle" angeboten, wobei sich hier das Angebot bisher noch nicht auf die reinen Fertigungsbereiche ausdehnen lässt. In der Verwaltung und anderweitigen, produktionsferneren Bereichen, wie u.a. Einkauf, Vertrieb, Marketing oder HR, werden sich die Unternehmen, wie auch in anderen Branchen, aufgrund der guten Erfahrungen während der Pandemiezeit nicht mehr anders verhalten wollen. Erstmals im Jahr 2021 abgefragt, landet die „Automatisierung von Arbeitsprozessen" auch bei der diesjährigen Befragung auf einem realistischen vierten Rankingplatz, was nicht zuletzt, wie bei Frage 2 bereits angedeutet, mit den organisatorischen Bürden und teilweise immer noch gegebenen finanziellen Anforderungen an die Automatisierung zu erklären ist. Im Vergleich mit anderen Wirtschaftssektoren ist das nach wie vor niedrige Ranking der „Stärkung der Eigenverantwortlichkeiten der Beschäftigten" wenig erklärbar und wird in der Zukunft infolge des Führungs- und Fachkräftemangels sowie der in Frage 2 bereits angedeuteten aufkommenden Anforderungen an die Unternehmens- und Arbeitsorganisation sicherlich einen höheren Stellenwert erreichen (müssen). Gleiches gilt bei heutiger Arbeitsteilung im Betrieb, den interdisziplinären Handlungsweisen und fortschreitender Tendenz zu agilem Arbeiten, Design Thinking und aktiver Teamarbeit für die „Anpassung der Führungskompetenzen", da die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden tendenziell steigen wird. In diesem Kontext steht ebenfalls die erstmals abgefragte „Einführung von Teamarbeit / von kollaborativer Arbeit", die das niedrigste Score erreicht und mit den unter „Sonstige" eher unterschwellig berücksichtigten Maßnahmen wie „Stärkung der Führungskultur" und „Homeoffice" erwähnt wird.

Frage 3: Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Arbeiten 4.0 zu entsprechen? ANG AFC



Maßnahmen um Arbeiten 4.0 und der Digitalisierung zu entsprechen

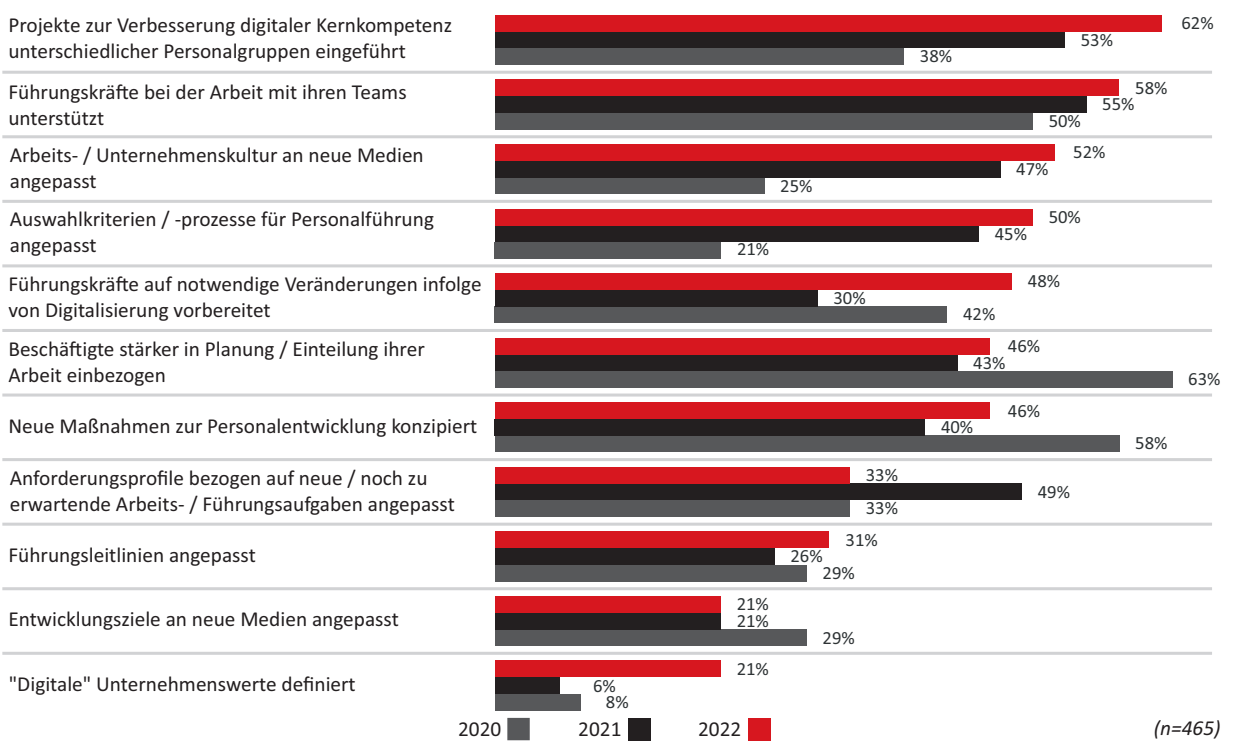
Auch wenn es im Vergleich zum Vorjahr bei den Maßnahmen „Projekte zur Verbesserung digitaler Kernkompetenz unterschiedlicher Personengruppen“ und „Führungskräfte bei der Arbeit mit ihren Teams unterstützt“ zu einem Rankingwechsel gekommen ist, so unterstreichen derartige Aktivitäten die Tendenz zu kollaborativem Arbeiten. Bei dem Ranking der nachfolgenden Einschätzungen hat es erhebliche Änderungen gegeben, die darauf hinweisen, dass, wie bereits in Frage 2 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.

Unter Berücksichtigung der mit dem Akronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) beschriebenen Veränderungen, die ebenfalls mit der Digitalisierung im Bereich der Unternehmensführung einhergehen, erfahren Maßnahmen wie „Arbeits- / Unternehmenskultur an neue Medien angepasst“, „Auswahlkriterien / -prozesse für Personalführung angepasst“ und insbesondere „Führungskräfte auf notwendige Veränderungen infolge von Digitalisierung vorbereitet“ eine gesteigerte Bedeutung.

Auch die nachfolgenden beiden Maßnahmen, „Beschäftigte stärker in Planung / Einteilung ihrer Arbeit einbezogen“ und „Neue Maßnahmen zur Personalentwicklung konzipiert“, sprechen für diese fortschreitenden Entwicklungen. Sie belegten allerdings auch bereits im Vorjahr nur die Plätze 6 und 7.

Frage 4: Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Arbeiten 4.0 und der damit verbundenen Digitalisierung Ihres Unternehmens besser zu entsprechen?



Führungskräfte und hier insbesondere Fachkräfte, die im Rahmen von agilen Arbeitsweisen neuerdings verstärkt Führungsaufgaben übernehmen müssen, leben in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt und benötigen daher entsprechende Unterstützungsmaßnahmen. Eher unterschwellig werden, überraschenderweise, in diesem Zusammenhang Aktivitäten wie „Anforderungsprofile bezüglich neuer / noch zu erwartender Arbeits-/ Führungsaufgaben“ sowie die Anpassung der Führungsleitlinien gesehen, was im Zusammenhang mit der Disruption bestehender Prozesse und Organisationsformen kritisch bewertet werden sollte.

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 Steuerungsmaßen 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:
Qualifizierung und Weiterbildung

Wir leben in einer sich immer schneller verändernden Welt und stehen dadurch vor großen gesellschaftlichen Herausforderungen. Die voranschreitende Digitalisierung, der stetige technologische Fortschritt und der demografische Wandel haben gravierende Folgen für unser Wirtschafts- und gesellschaftliches Leben. So werden häufig Arbeitsplätze abgebaut und durch neue Technologien ersetzt. Durch den demografischen Wandel verändert sich die Altersstruktur vieler Unternehmen bzw. der Anteil älterer Beschäftigter wächst. Gleichzeitig stehen weniger junge, gut qualifizierte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Die Landwirtschaft, das Handwerk, sowie die Ernährungs- und Genussmittelindustrie sind auf gut ausgebildete Fachkräfte angewiesen. Die Besetzung vakanter Stellen ist vielerorts noch schwieriger geworden, als sie es zuvor schon war. Damit rückt das Themenfeld Qualifizierung und Weiterbildung weiter in den Blickpunkt als ein wichtiger Beitrag zur internen Besetzung von Vakanzen.

Der Fachkräftemangel und die Gewinnung von Nachwuchstalenten sind noch immer eine zentrale Herausforderung in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie. Entgegen den jüngst wieder steigenden Beschäftigtenzahlen setzt sich der langjährige Abwärtstrend bei den Auszubildenden weiter fort. Um die Unternehmen im Kampf gegen diese Entwicklung zu unterstützen, bedarf es weiterer Anstrengungen und Weichenstellungen seitens der Politik. Die Forderungen der ANG an die Politik sind relevanter denn je. So müssen nach wie vor die Rahmenbedingungen geschaffen werden, dass Berufsschulen mit moderner digitaler Infrastruktur ausgestattet werden und Ausbildungsberufe ein deutlich besseres Image in der Gesellschaft erlangen.

Die Eintrittsschwelle in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt gering zu halten sowie die Förderung von voraussetzenden Schlüsselkompetenzen bei gering- bis mittelqualifizierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auszubauen, ist entscheidender Beitrag zum langfristigen Beschäftigungswachstum.

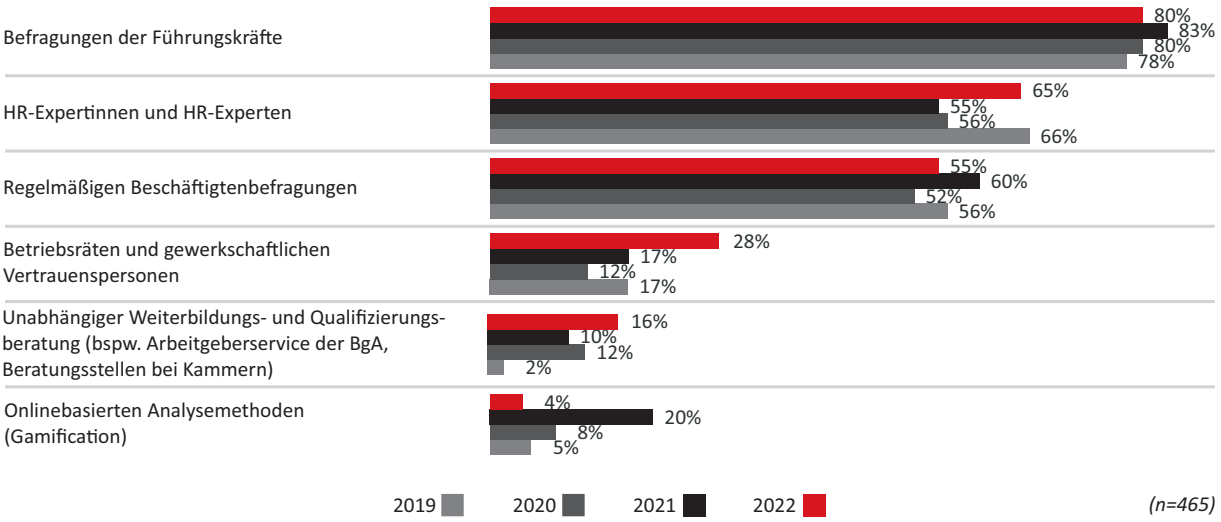
Die Durchlässigkeit und Anschlussfähigkeit verschiedener Qualifikationsabschlüsse ist genauso wichtig, wie die Förderung von Menschen, die sich in einer späteren Lebensphase für eine berufliche Neuorientierung und Ausbildung entscheiden. Neue Kompetenzen für eine digitalisierte und ökologisch nachhaltige,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

Da sich die Arbeitswelt schneller denn je verändert und sich damit auch die Anforderungen an Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten erhöhen, müssen Unternehmen zukünftig immer wieder neue und zuverlässige Konzepte für die Aus- und Weiterbildung erstellen können. Für die erfolgreiche Konzeptionierung der Weiterbildung muss bekannt sein, welche fachliche, soziale, methodische aber auch persönliche Kompetenzen notwendig sind. Eine systematische und an nachvollziehbaren Kriterien definierte Analyse der Weiterbildungsbedarfe ist dafür dringend erforderlich.

Identifizierung des Qualifizierungsbedarfs

Die diesjährigen Studienergebnisse zeigen, dass eine „Befragung der Führungskräfte“ zur Weiterbildungsbedarfsanalyse mit 80 Prozent (minus 3 Prozentpunkte ggü. dem Vorjahr) nach wie vor das verbreitetste Instrument zur Identifikation der Qualifizierungsbedarfe darstellt (siehe Frage 5). Die Expertise von „HR-Expertinnen und Experten“ sowie „Regelmäßige Beschäftigtenbefragungen“ werden in mehr als jedem zweiten Unternehmen eingesetzt. Stark an Bedeutung gewann die Einbeziehung von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauenspersonen – sie wird von 28 Prozent der befragten Unternehmen in Anspruch genommen. Die Nutzung digitaler Identifizierungsmöglichkeiten gleicht sich hingegen wieder dem Vor-Corona-Niveau an.

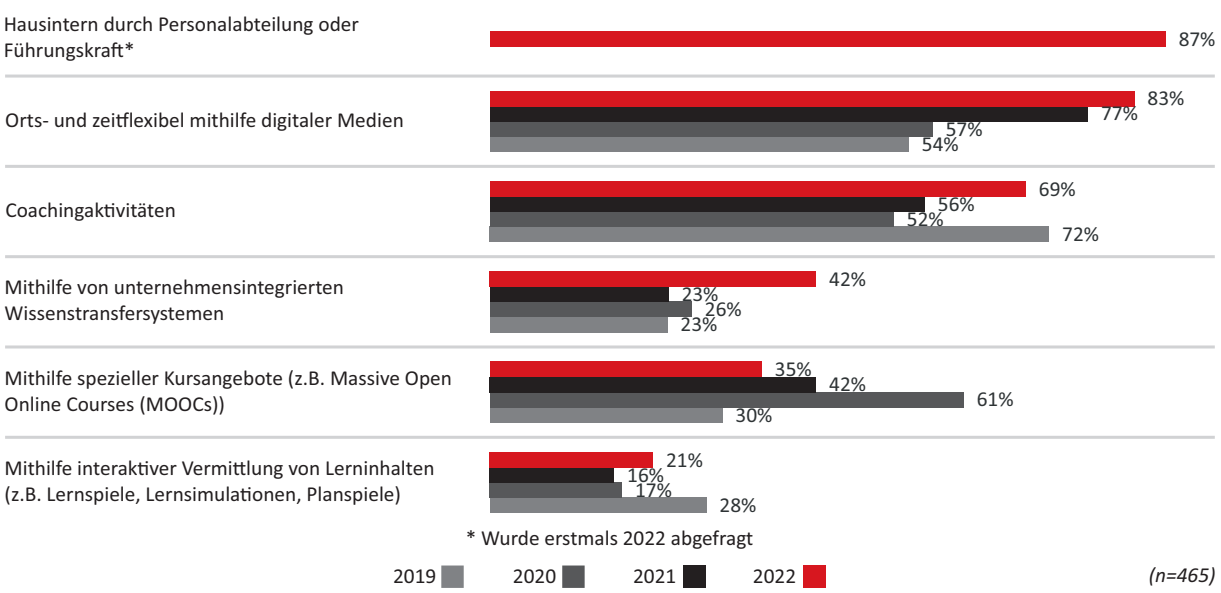
Frage 5: Wie identifizieren Sie die Qualifizierungsbedarfe Ihrer Beschäftigten? Mit Hilfe von:



Maßnahmen zur Weiterbildung

Die berufliche Qualifizierung kann auf unterschiedlichen Wegen gestaltet werden. Insbesondere gilt es zu unterscheiden zwischen Weiterbildung, die integriert am Arbeitsplatz („on-the-job“) oder außerhalb und berufsbegleitend stattfindet. Die Ergebnisse der hier vorliegenden HR-Trendstudie zeigen, dass hausinternes Lernen durch die Personalabteilung bzw. die Führungskraft hauptsächlich zum Einsatz kommen (siehe Frage 6). Die bedarfsorientierte und online stattfindende Abfrage von Wissen, integriert in den Arbeitsprozess („on-demand“), hat in der Vergangenheit immer mehr an Bedeutung gewonnen. Als Folge daraus ergibt sich mehr Eigenverantwortung der Arbeitnehmenden, gleichzeitig aber auch eine Entlastung an Dienstreisen und organisatorischer Planung. Dort wo es um gruppendynamische Prozesse, Weiterentwicklung der Persönlichkeit oder auch bestimmte Sozialkompetenzen geht, kann eine Lernumgebung abseits des Arbeitsplatzes den Lernprozess unterstützen.

Frage 6: Über welche Maßnahmen findet Weiterbildung in Ihrem Unternehmen maßgeblich statt?



Es wird deutlich, dass Weiterbildung „orts- und zeitflexibel mit Hilfe digitaler Medien“ die meist genutzte Methode ist. Da neues Wissen und neue Kompetenzen immer weniger auf Vorrat, sondern in kleinerem und bedarfsbezogenen Umfang („Lernnuggets“) online erworben werden, steigt die Anforderung an die Eigenverantwortung, sich selber im Lernumfeld zu organisieren.

Die individuelle Begleitung von Mitarbeitenden mittels Coachings, die sehr zeit- und kostenintensiv ist, aber auch eine sehr konzentrierte Arbeit an einzelnen Entwicklungszielen mit sich bringt, hat an Bedeutung gewonnen (13 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr).

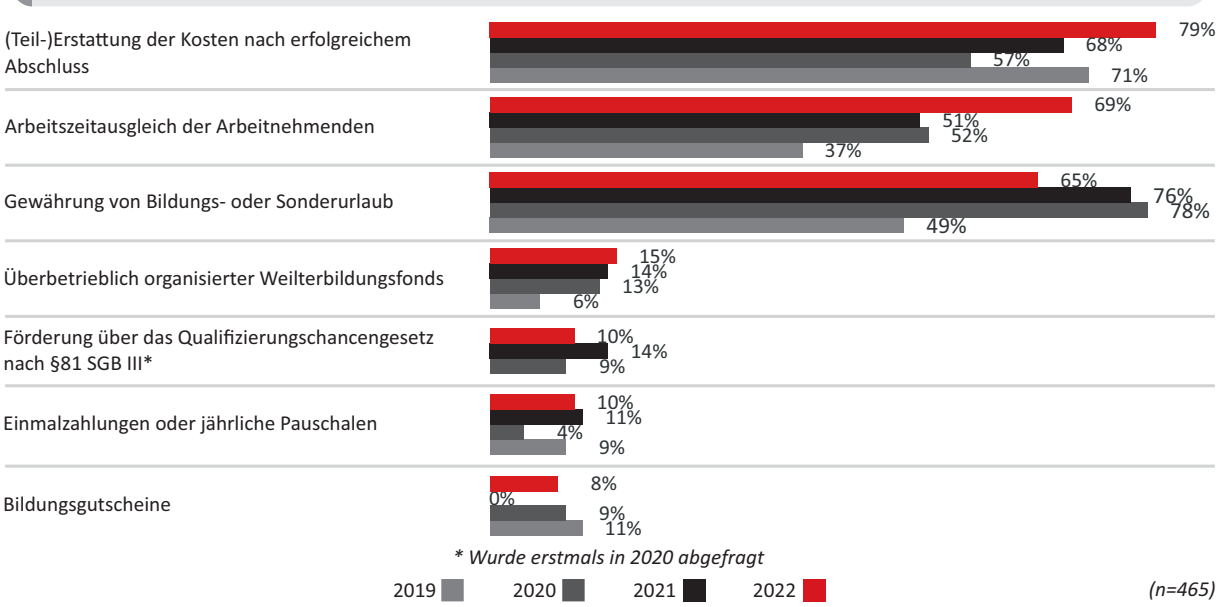
Vor dem Hintergrund der aus dem Berufsleben vermehrt ausscheidenden Babyboomer ist es wichtig, einen organisierten Wissenstransfer sicherzustellen. Die Verbreitung „unternehmensintegrierter Wissenstransfersysteme“ (plus 19 Prozent ggü. dem Vorjahr) belegt, dass das Thema wieder verstärkt in den Blick der Personalentwickler genommen wird. Mentoringprogramme, Tandems aus älteren und jüngeren Beschäftigten, sind wieder eine wichtige und sinnvolle Ergänzung, um Wissensverluste zu reduzieren und ein adäquates Wissensmanagement zu gewährleisten.

„Massive Open Online Courses (MOOCs)“, die ein modulares, selbstbestimmtes und individualisiertes Lernen unterstützten, haben in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie innerhalb der letzten zwei Jahre stark an Bedeutung verloren. Der Einsatz dieser modernen Qualifizierungsformate hat sich bei den Befragten um 7 Prozentpunkte (minus 26 Prozentpunkte ggü. 2020) verringert.

Finanzierung der Weiterbildung

Bei der Frage nach der Finanzierung der Weiterbildung, zeigt sich wie im Vorjahr, dass die Teilerstattung der Kosten nach erfolgreichem Abschluss das gängigste Instrument mit 79 Prozent ist (siehe Frage 7). Der Arbeitszeitausgleich hat gegenüber dem Vorjahr wieder stärker an Bedeutung gewonnen (plus 18 Prozent). Die Gewährung von Bildungs- oder Sonderurlaub wurde in den zurückliegenden zwei Jahren seltener genutzt, ist aber weiterhin die drittwichtigste Kompensation. Die Nutzung von Fördermitteln könnte noch stärker in Betracht gezogen werden. Herausfordernd bleibt, dass der Weiterbildungsmarkt nicht nur groß, sondern samt seinen Fördermöglichkeiten unübersichtlich ist und oftmals mangelnde Information dazu führt, dass einzelne Förderungen nicht in Anspruch genommen werden. Allerdings muss auch betont werden, dass die Bürokratie, die mit der Förderung verbunden ist, einer Attraktivität entgegensteht.

Frage 7: Welche Instrumente nutzen Sie zur Finanzierung der Weiterbildung?



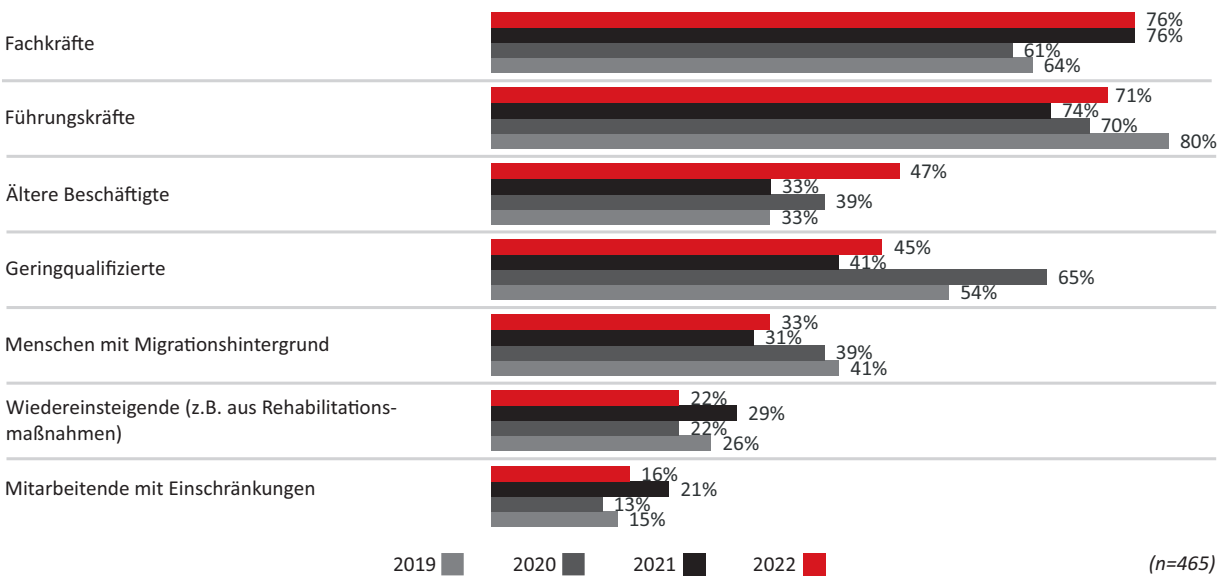
Zielgruppe der Weiterbildung

Nach Einschätzung der Befragten werden 2022 Fachkräfte mit 76 Prozent ebenso wie im Vorjahr als wichtigste Zielgruppe von Weiterbildungsmaßnahmen gesehen (siehe Frage 8). Dies steht sicherlich im Zusammenhang mit Entwicklungen wie Digitalisierung und des vermehrten Einsatzes von Fachkräften in Führungsaufgaben.

Führungskräfte folgen als zweitwichtigste Zielgruppe (71 %), leicht hinter den Fachkräften, weiterhin mit abnehmender Tendenz gegenüber den Vorerhebungen. Im Kontext des Führens auf Distanz, bedingt durch die starke Zunahme von ortsunabhängiger Arbeit, entstehen Weiterbildungsbedarfe für die Führungskräfte, schwerpunktmäßig außerhalb der Produktion.

Ein notwendigerweise verändertes Rollenverständnis, im Spannungsfeld von Eigenverantwortung, Vertrauen und Kontrolle bringt veränderte Führungs- und Managementfähigkeiten mit sich – die Gestaltung von Feedbackprozessen eingeschlossen. Ebenso darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die soziale Interaktion über physische Begegnung mit zu berücksichtigen ist. All diese neuen Anforderungen sollten vermittelt werden.

Frage 8: Welche Personengruppen müssten aus Sicht Ihres Unternehmens stärker an Weiterbildungen beteiligt werden?



In der Ernährungs- und Genussmittelindustrie sind laut der Bundesagentur für Arbeit über 20 Prozent der Beschäftigten zwischen 55 und 65 Jahre alt. „Ältere Beschäftigte“ müssen daher auch weiterhin Teilhabe an notwendiger Weiterbildung erfahren, haben sie im Alter von 55 Jahren immerhin noch mindestens 10 Berufsjahre vor sich. Mit der zunehmenden Digitalisierung stehen Beschäftigte dieser Altersgruppe immer wieder vor neuen Herausforderungen. Um auch weiterhin von der Erfahrung dieser Altersgruppe profitieren zu können, finden sich diese Beschäftigten an dritter Stelle der zu fördernden Mitarbeiter wieder (plus 14 Prozent). Hier können generationsübergreifende Lerngruppen in den Betrieben ein Modell zur stärkeren Integration und Beschäftigungsfähigkeit sein. Chancen folgen dem Motto: „die jüngeren laufen schneller, die älteren kennen die Abkürzung“.

„Geringqualifizierte“ (45 Prozent) werden als viertwichtigste Zielgruppe erachtet, in der Tendenz allerdings überraschenderweise stark rückläufig. In der Ernährungs- und Genussmittelindustrie arbeiten im Vergleich zum restlichen verarbeitenden Gewerbe überdurchschnittlich viele Geringqualifizierte. Rund ein Viertel der Beschäftigten übt Helfertätigkeiten aus. In den Berufen der Lebens- und Genussmittelherstellung sind es sogar über 30 Prozent. Hinzu kommt, mehr als jeder Zehnte in der Branche verfügt über keinen beruflichen Ausbildungsabschluss. Investitionen in die Qualifizierung und Weiterbildung dieser Menschen stellen folglich ein großes Potenzial in Zeiten wachsender Fachkräfteengpässe dar. Teilqualifizierungen, bei denen Ausbildungsberufe in abgeschlossene Module

zerlegt werden, können einen nachträglich qualifizierenden Berufsabschluss von an- und ungelernten Arbeitskräften erleichtern. Derartige Maßnahmen können dazu beitragen, dass die Bindung dieser Mitarbeitenden zum Unternehmen gesteigert wird, wenn sie hier eine Perspektive finden (können).

Neben der Erschließung aller inländischen Potenziale kann auch die Gewinnung und Weiterbildung qualifizierter „ausländischer Fachkräfte“ (33 Prozent) einen Beitrag leisten, um den schon jetzt in einigen Berufen und Regionen spürbaren Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken. Die Bedeutung zur Nutzung dieses Potenzials ist im zurückliegenden Jahr sehr leicht gestiegen (plus 2 Prozent), daher wird es umso wichtiger sein, den notwendigen Spracherwerb noch intensiver zu fördern aber auch die Anerkennung von Qualifikation aus dem Auswanderungsland zu vereinfachen.

Überall dort, wo zukünftig infolge von Digitalisierungsmöglichkeiten bestimmte im Schichtbetrieb organisierte Arbeitsweisen rückläufig werden bzw. eine zunehmende Flexibilisierung von Teilzeit in Schichtarbeit möglich wird, ergeben sich Potenziale, um Beschäftigte mit dem Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten entsprechend ihrer zeitlichen Disponibilität einzusetzen und so für die Beschäftigten und Unternehmen bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels neue Wege zu gehen. Förderbedarf über das vorweg angesprochene Maß gibt es sicherlich sowohl bei den Wiedereinsteigenden als auch für Mitarbeitende mit Einschränkungen. Eine Chance ergäbe sich, bei insgesamt rückläufigen Arbeitnehmerzahlen und daraus resultierenden vakanten Stellen, diese Gruppierungen noch stärker als Zielgruppe anzusprechen und zu fördern. Die insgesamt rückläufigen Zahlen lassen die Ernährungs- und Genussmittelindustrie im Vergleich zu anderen Branchen, die verstärkt um diese Mitarbeitenden kämpfen, eher schlecht abschneiden.

Vierter Teil:

Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden

Nichts ist so beständig wie der Wandel! Ersetzt man Wandel durch Fluktuation, dann spiegelt dieses uralte Zitat von Heraklit von Ephesus (535-475 v. Chr.) im zunehmenden Maße die Veränderungen am Arbeitsmarkt wider. Je jünger desto ausgeprägter lässt sich ein Trend zu mehr Volatilität in der Lebens- und Berufsplanung beobachten, gekoppelt mit einer zunehmenden Fluktuation von Arbeitskräften im Rhythmus von 3 bis 5 Jahren. Daher sollte das HR-Management die Fragestellungen der Mitarbeitergewinnung und insbesondere der Mitarbeiterbindung in den zentralen Fokus des Handelns rücken.

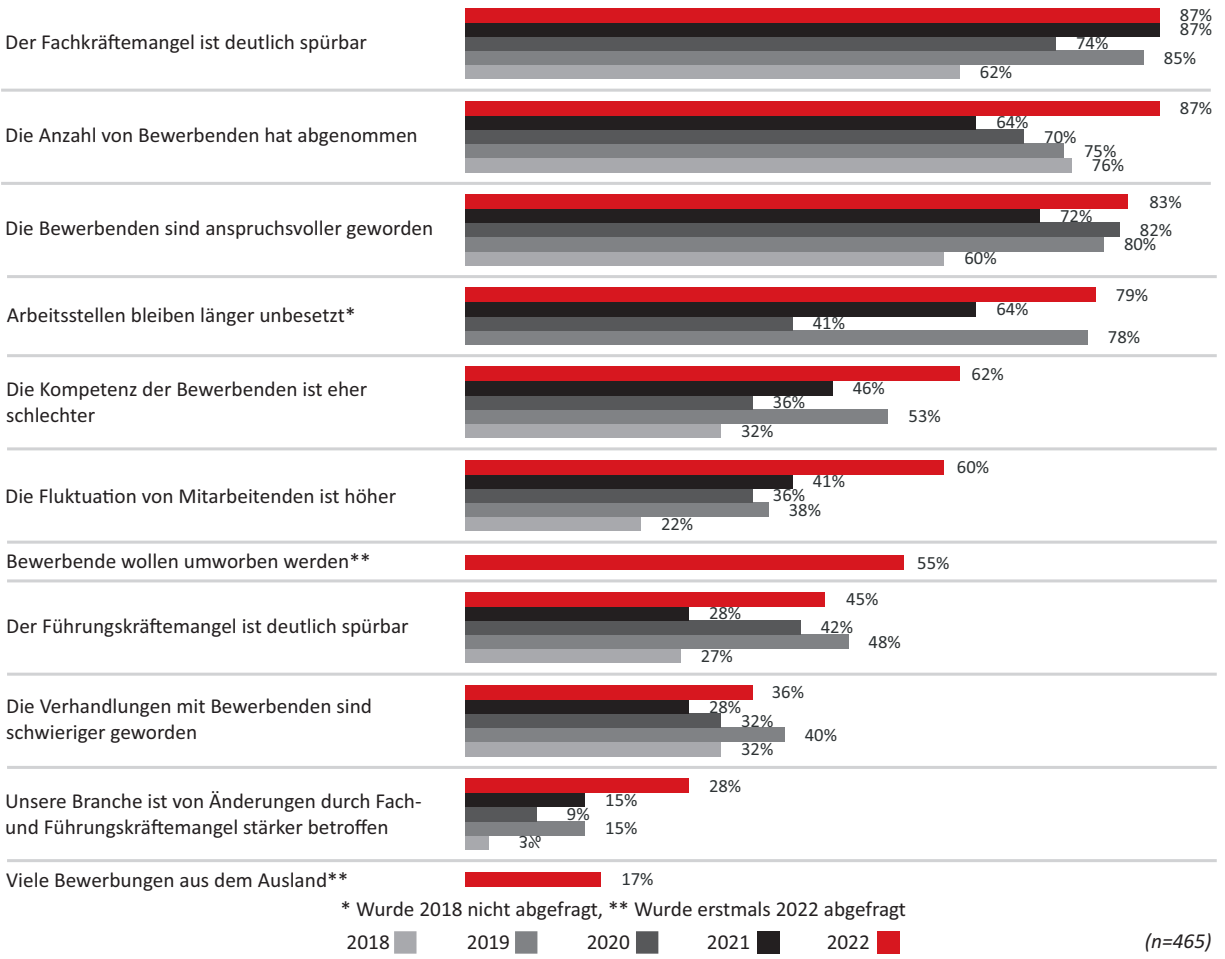
So, wie die Sourcing- und Absatzmärkte einem kontinuierlichen Wandel unterliegen, ergeben sich auch aus technischen, ökonomischen, ökologischen, privaten oder gesellschaftlichen Gründen für die Unternehmensorganisation und die dort Tätigen immer wieder neue Konstellationen bzw. Herausforderungen. Flexibilität 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.

Interessant im Vergleich zur Vorjahresbefragung ist die veränderte Reihenfolge der in Frage 9 erstplatzierten vier Statements, indem die Aussage „Der Fachkräftemangel ist deutlich spürbar“ mit konstant 87 Prozent gleichauf liegt mit dem Statement „Die Anzahl von Bewerbenden hat abgenommen“, im Jahr 2021 noch an Platz 4. Es bedarf nur eines Blicks in den täglichen Wirtschaftsteil einer gängigen Tageszeitung, um letzteres bestätigt zu bekommen. Gepaart mit den beiden nachfolgenden Statements, „Die Bewerber sind anspruchsvoller geworden“ und „Arbeitsstellen bleiben länger unbesetzt“, bestätigen die aktuellen Umfragewerte das Dilemma des Personalwesens in den an der Studie teilnehmenden Branchen.

Die Einschätzung der befragten HR-Verantwortlichen lassen sich einerseits mit einer gestiegenen Transparenz im 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 neuabgefragte Aussage „Bewerbende wollen umworben werden“ trendbeschreibend und formuliert zugleich entsprechende Ansprüche an das Bewerbermanagement, Employer Branding und die Transparenz des Rekrutierungsprozesses der Unternehmen.

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 mit 45 Prozent eine steigende Tendenz. Das Grundproblem bleibt allerdings spürbar bestehen. 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. Ebenso wird es zunehmend schwieriger, Führungskräfte aus anderen Wirtschaftsbereichen zu rekrutieren, was für gesteigerte Aktivitäten im Bereich des Profession Brandings spricht (siehe fünfter Teil dieser Studie).

Frage 9: Welchen der nachfolgenden Statements zur aktuellen Situation des Führungs- und Fachkräftemarktes stimmen Sie aus der Sicht Ihres Unternehmens zu?

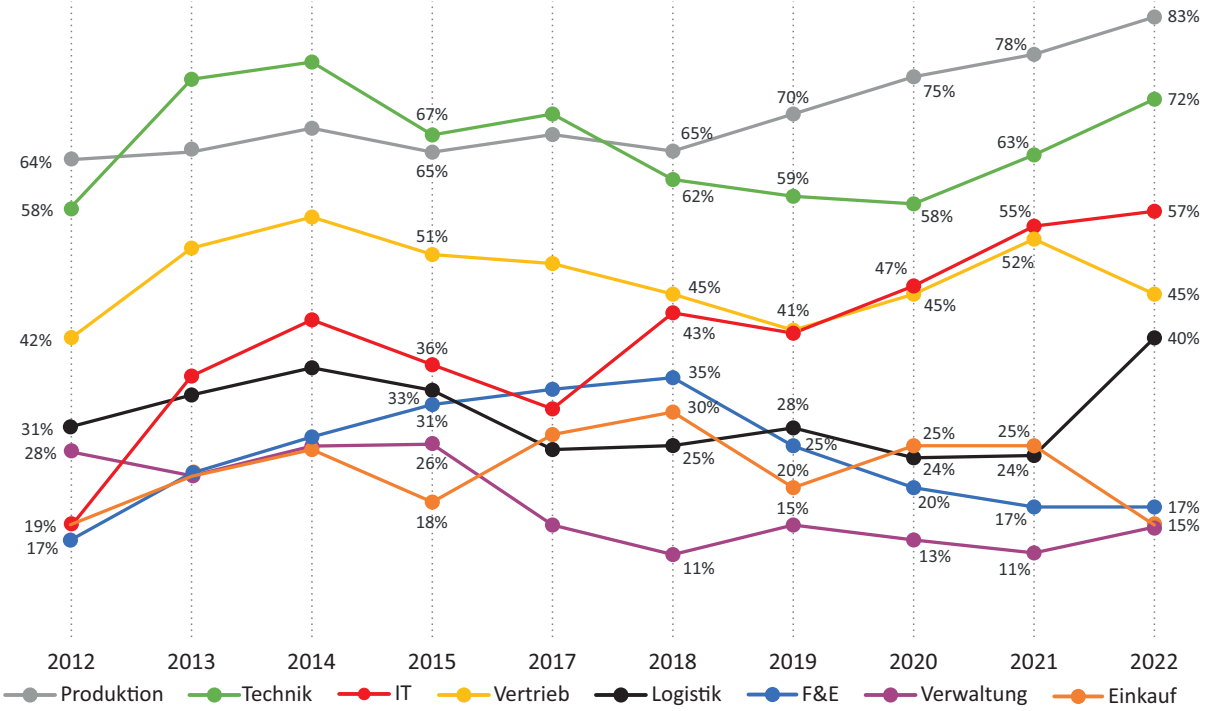


Das bereits eingangs angesprochene Phänomen der steigenden Fluktuation bleibt ebenso eine Konstante wie die schwieriger werdenden Verhandlungen mit Bewerbern. Letzteres nicht nur bezogen auf Gehalt, längere Kündigungsfristen oder gar den Umzug an den Unternehmensstandort, sondern auch im Kontext von Work-Life-Balance und Co. Erstmals in 2022 abgefragt, ist die Aussage „Viele Bewerbungen aus dem Ausland" mit immerhin 17 Prozent ein Indikator für die Durchlässigkeit in der Europäischen Union und den Potentialen, die eine geregelte Migrationspolitik unterstützen könnte.

Vom Personalmangel betroffene Bereiche

Die Schwierigkeiten, geeigneten Nachwuchs bzw. Mitarbeitende in der Produktion zu finden, hat einen neuen Höchstwert von mittlerweile 83 Prozent erreicht (siehe Frage 10). Die Besetzung im technischen Bereich bleibt ebenfalls tendenziell steigend und damit herausfordernd. Der rapide Anstieg ist symptomatisch und hat sich auch im zunehmenden Maße auf die Nachfrage von IT-Spezialisten ausgeweitet. Ein Dilemma, welches auch in anderen Wirtschaftszweigen anspruchsvoller denn je ist und in den hier beschriebenen Branchen teilweise noch relativ am Anfang der Wahrnehmung steht. Dies beschreibt die konstante Entwicklung seit 2018 (von 43 Prozent auf neuerdings 57 Prozent) sehr beeindruckend.

Frage 10: In welchen Bereichen Ihres Unternehmens fehlt qualifiziertes Personal bzw. haben Sie Schwierigkeiten bei der Besetzung?



(n=465)

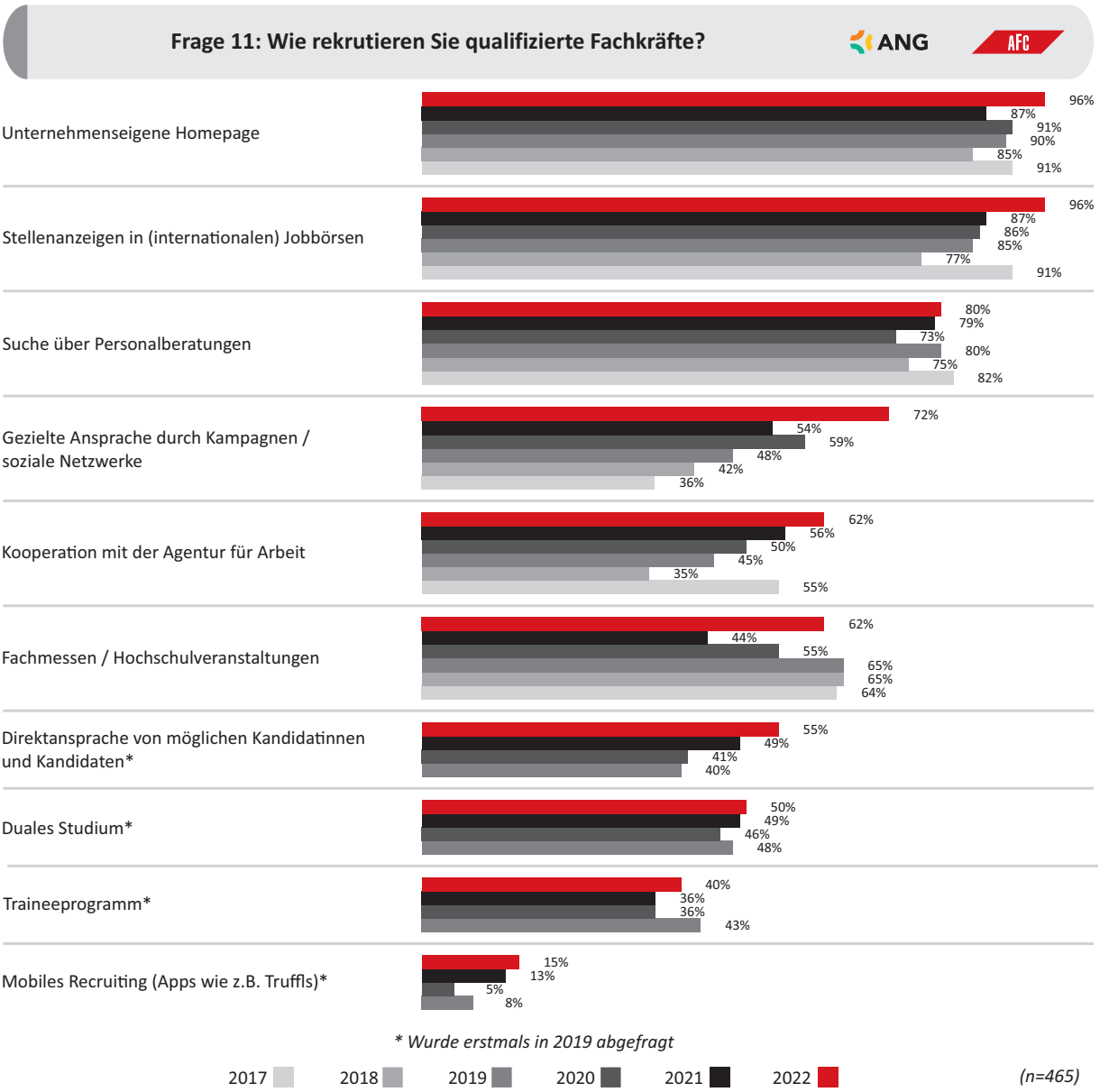
Ähnlich wie bei der IT hat auch im Bereich der Logistik der Personalbedarf eine sprunghafte Entwicklung gezeigt. Lagen die Einschätzungen in den letzten Jahren doch eher zwischen 25 Prozent bis 30 Prozent, so verzeichneten sie diesjährig einen Anstieg auf immerhin 40 Prozent.

So bleibt für die hier beschriebenen Branchen mehr denn je die Fragestellung offen, wie bei der zu erwartenden, fortschreitenden Digitalisierung in den Unternehmen die Nachfrage nach technikaffinen Mitarbeitenden sowie an der Branche interessierten IT-lern und Logistikmitarbeitenden nachhaltig durch ein attraktives, insbesondere auch junge Kandidatinnen und Kandidaten ansprechendes Branchenbild vermittelt werden kann. Aufgrund von Schichtdiensten, der oftmaligen Lokalisierung der Unternehmen im ländlichen Raum, weit weg von den Ballungszentren, die insbesondere von den jungen IT-lern favorisierten werden, bedarf es einer attraktiven „Message“, um den zukünftigen Bedarf an geeigneten Fachkräften zu decken. Auf derartige Maßnahmen wird im fünften Teil der Studie noch gesondert eingegangen.

Wie wird rekrutiert?

Eine unternehmensspezifische Antwort auf die vorweg beschriebenen Engpässe bietet die Art und Weise der Rekrutierung von Mitarbeitenden. Betrachtet man tendenzielle Änderungen im Ranking der Rekrutierungsmaßnahmen, so kann man den befragten Branchen nachsagen, dass ihre HR-Verantwortlichen zunehmend aktiver und im Maßnahmen-Mix innovativer werden.

Auch wenn die „unternehmenseigene Homepage“ mit 97 Prozent nachvollziehbarer Weise das Hauptinstrument ist und bleibt, so wird sie in Kombination mit dem Schalten von Stellenanzeigen auf einschlägigen Jobportalen (ebenfalls 96 Prozent) genutzt (siehe Frage 11). Allerdings ist es interessant festzustellen, dass beide Möglichkeiten bei der diesjährigen Befragung gleichhoch bewertet wurden, was den Rückschluss zulässt, dass die Reichweite und der Traffic der eigenen Homepage nicht mehr alleine ausreicht, um an interessante Profile zu kommen.



Diese Feststellung bringt im zunehmenden Maß die Zusammenarbeit mit Personalberatern ins Spiel, die von 80 Prozent der Befragten bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften genutzt wird, Tendenz kontinuierlich steigend. Je mehr derartige Dienstleister auf die spezifischen Branchen fokussiert sind und über entsprechend langjährige Netzwerke, fundierte Expertise und gut bestückte Datenbanken mit Branchenfokus verfügen, desto erfolgreicher können sie die HR-ler in der gezielten Direktansprache ausgewählter Kandidaten mittels Active und Social Sourcing unterstützen. Eine kontinuierliche Tendenz lässt sich dahingehend beobachten, dass die HR-Verantwortlichen branchenerfahrene Personalberater nicht nur vermehrt bei der Rekrutierung von Führungskräften, sondern auch, infolge der Personalknappheit, bei Fachkräften wie z.B. Mechatronikern, Logistikern und IT-Mitarbeitenden sowie sogar für Schicht- und Maschinenführern einsetzen.

Den allgemein fortschreitenden Trends bei der privaten Nutzung sozialer Netzwerke folgend, hat sich die „Gezielte Ansprache mittels Kampagnen und sozialen Netzwerken“ konstant als viertwichtigstes Rekrutierungsinstrumentarium etabliert und wird von mittlerweile 72 Prozent der Befragten erfolgreich genutzt. Eine weitere, hervorragende unternehmensspezifische Rekrutierungsart, die allerdings eine hohe Affinität für die Nutzung von sozialen Medien und Kenntnis der dortigen Gepflogenheiten und Reaktionsgeschwindigkeiten voraussetzt.

Während der Pandemiejahre haben „Fachmessen / Hochschulmessen“ nur bedingt, und wenn, dann meistens digital stattgefunden. Hingegen erfuhr die „Kooperation mit der Agentur für Arbeit“ ein höheres Ranking als in den Vorjahren. Konstant, wenn auch leicht rückläufig, zeigt sich, dass geeignete Kandidatinnen und Kandidaten durch „Direktansprache“ rekrutiert werden, einem geeigneten, allerdings auch sehr aufwendigen Instrument. Hierzu müssen die HR-ler allerdings den Einsatz einer adäquaten Toolbox beherrschen. Gleichzeitig ergibt sich ein erheblicher zusätzlicher Aufwand aufgrund der sich stetig verändernden technischen Möglichkeiten.

„Duales Studium“ (50 Prozent) und „Traineeprogramme“ (konstant bei nahezu unter 40 Prozent) kommen nach Meinung des Studienteams immer noch zu wenig zum Einsatz. Berücksichtigt man die notwendigen Betreuungsressourcen sowie strukturelle Voraussetzungen, erfordern derartige Maßnahmen zwar einen erhöhten Aufwand, ermöglichen es aber zugleich bereits sehr selektiv die potenziellen, zukünftigen Mitarbeitenden zu identifizieren und zu binden. Diese wichtigen Zugangswege für hochspezialisierte bzw. -qualifizierte Mitarbeitende sollten u.E. nicht nur von größeren Konzernen genutzt werden, sondern bieten auch dem Mittelstand hervorragende Rekrutierungs- und Bindungsmöglichkeiten.

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 Wachstum kosten. Nach Berechnungen des IW Köln belaufen sich die Kosten für die Deutsche Wirtschaft auf 326.000.000.000 Euro. Die Arbeitsproduktivität im gleichen Maße zu steigern, wird nicht jedem Betrieb möglich sein. Damit richtet sich ein ganz neuer Blick auf die Bindung der Mitarbeitenden. Jeder Mitarbeitende, der den Betrieb nicht verlässt, muss nicht aufwendig nachbesetzt, eingearbeitet und mit den Unternehmensformen und -werten vertraut gemacht werden.

Schaut man sich die in Frage 10 abgebildeten 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.

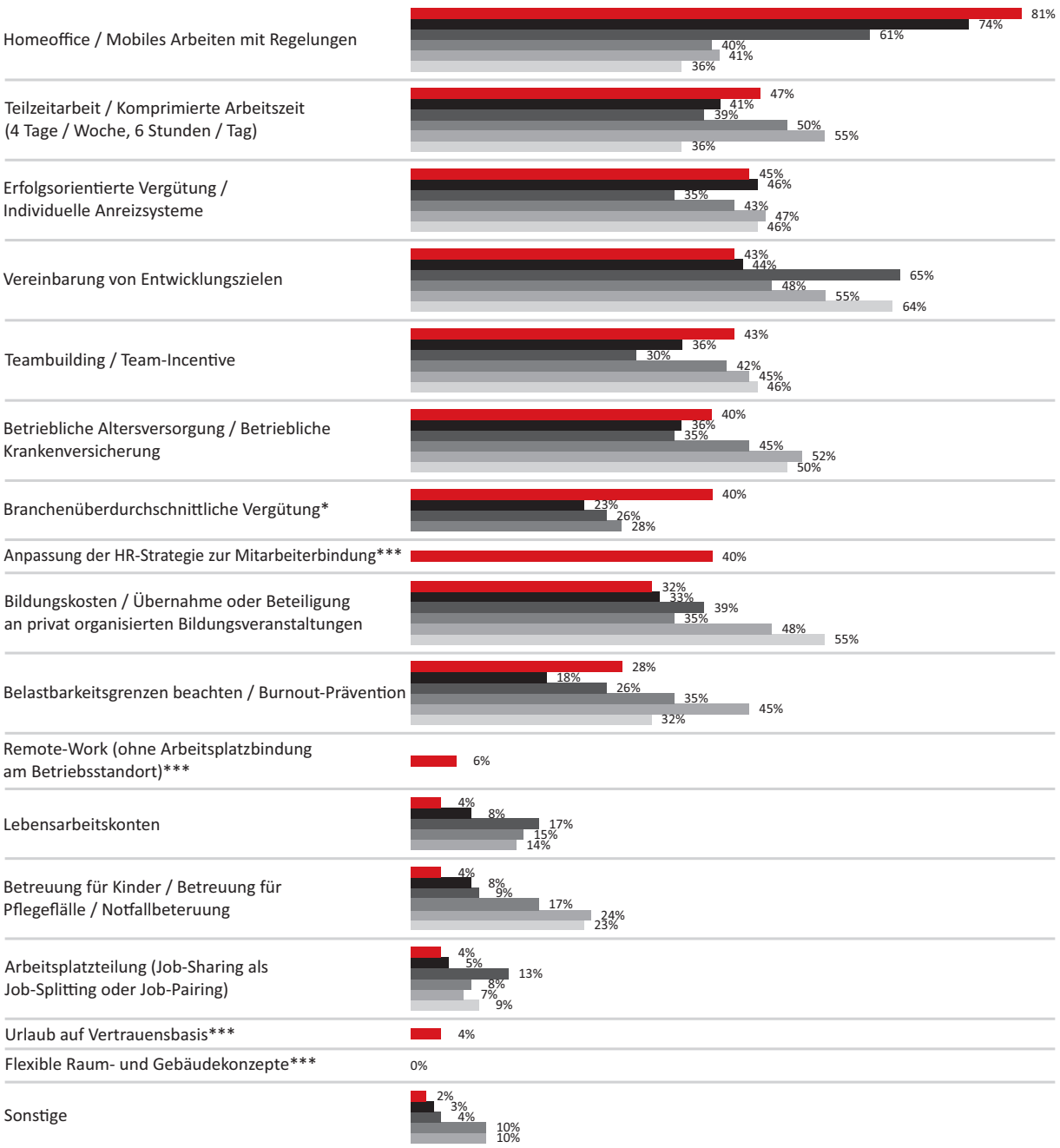
Infolge der Corona-Pandemie aber auch der zunehmenden Nutzung digitaler Kommunikations- und Arbeitsmittel ist es sicherlich nicht verwunderlich, dass „Homeoffice / Mobiles Arbeiten“ die bisherige Spitzenposition mit nunmehr 81 Prozent ausbauen konnte. Allerdings wäre diese alleinige Herleitung gewissermaßen blickverstellend, wenn man konstatiert, dass im Rahmen der trendmäßigen Betrachtung dieser Fragestellung zunehmend auch Ansätze von New Work in der Branche verfolgt werden.

Die wieder erfolgte, stärkere Bewertung von „Teilzeitarbeit / Komprimierte Arbeit“ muss im Rahmen der nunmehr sechsjährigen Betrachtung dieser Fragestellung besonders beachtet werden. In diesem Kontext lässt sich nochmals auf die im zweiten Teil dieser Studie angeführte Notwendigkeit verweisen, dass sich die Unternehmen verstärkt um ihre eigene Attraktivität und um die an sie gestellten Anforderungen kümmern müssen (siehe Frage 2). Insofern überrascht es nicht, dass nunmehr „Teilzeitarbeit / Komprimierte Arbeit“ und die Nutzung von „Teambuilding / Team-Incentives“ als bindungsstärkende Instrumente eingesetzt werden.

In diesem Kontext lässt sich auch auf die diesjährig drittplatzierte (vormals Platz 2) Maßnahme „Erfolgsorientierte Vergütung / Individuelle Anreizsysteme“ verweisen, die im Rahmen von agilem Arbeiten, der Übernahme von mehr Selbstverantwortung, z.B. im Homeoffice, aber auch im Zusammenhang mit selbstorganisierten Teams,

Design Thinking sowie VUCA einen bedeutenden Stellenwert bei den Bindungsaktivitäten erfährt. In Verbindung mit der Maßnahme „Entwicklungsziele vereinbaren“, werden in angepassten, modernen Unternehmens- und Organisationsstrukturen derartige Aktivitäten eine hohe Bindewirkung erzeugen. Nicht nur bei selbstorganisierten Teams oder dem Einsatz von Fachkräften als veritable Führungskräfte müssen zukünftig die individuellen Aktivitäten aller Mitarbeitenden auf das gemeinsame Ziel hin ausgerichtet werden. Dies geschieht mittels Entwicklungszielen sowie Objectives and Key Results-Methoden. Bei letzteren werden zwei bis vier abstrakten Zielen (Objectives) jeweils zwei bis vier messbare Einheiten (Key Results) zugeordnet.

Frage 12: 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*

(n=465)

Die Entwicklung von OKRs erfolgt bottom-up, nicht bottom-down. Derartige Maßnahmen 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.

Überraschenderweise zeigt sich „Betriebliche Altersversorgung / Betriebliche Krankenversicherung“ bei der diesjährigen Abfrage tendenziell leicht steigend, waren derartige Maßnahmen in den Vorjahren doch eher „leidenschaftslos“ bewertet worden.

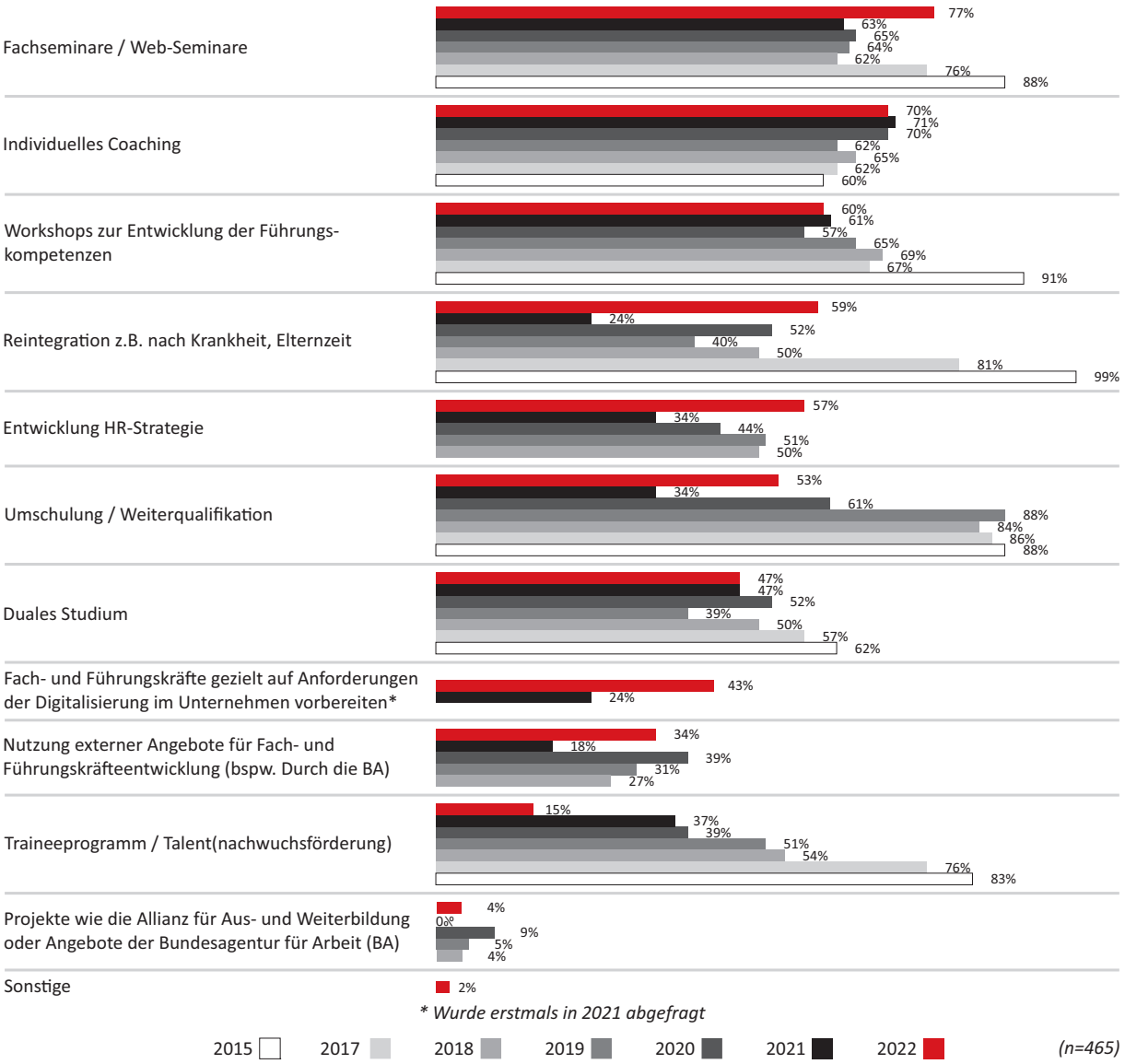
Die Gewährung einer „Branchenüberdurchschnittlichen Vergütung“ (vormals mit 23 Prozent auf Platz 8) erfährt nunmehr im War for Talents eine neue, strategische Wertigkeit, wobei es zu beobachten gilt, wie sich diese in der Einschätzung der verantwortlichen Personal- und Fachabteilungen aufrecht erhalten läßt.

Die weiteren Maßnahmen beschreiben das nahezu ursprüngliche Setting der Mitarbeiterbindung, wobei der „Anpassung der HR-Strategie zur Mitarbeiterbindung“ zukünftig eine zunehmende Bedeutung zukommt.

Entwicklung von Führungs- und Fachkräften

Für die Fach- und Führungskräfteentwicklung haben die befragten Unternehmen (siehe Frage 13) erneut drei Maßnahmen prioritär ergriffen, anhand der sie in ihre Personalstruktur investieren und dies in sehr fokussierter und zielführender Art und Weise. So werden „Fachseminare/ Webseminare“ und „Workshops zur Entwicklung von Führungskompetenzen“ als klassische Formen der Wissensvermittlung auf den Plätzen 1 und 3 benannt, und das eher „individuelle Coaching“ erfährt mit nunmehr 70 Prozent der Nennungen eine herausragende Plazierung. Besonders in 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.

Frage 13: Welche Maßnahmen zur Fach- und Führungskräfteentwicklung führen Sie durch bzw. nutzen Sie?



Auffällig ist zudem die intensive Nutzung der „Reintegration, z.B. nach Krankheit, Elternzeit“, die in den letzten Jahren eher rückläufig bewertet wurde, nunmehr aber mit 59 Prozent ein gewisses „Comeback“ 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. Wie bereits in Frage 11 erörtert, sollte nach Meinung des Studienteams „Duales Studium“ (von Platz 4 auf Platz 7) sowie „Traineeprogramme / Talent-Nachwuchsförderung“ (von Platz 5 auf Platz 10) intensiver genutzt werden, bieten sie doch durchaus die Möglichkeit, bereits in einem sehr frühem Stadium Young Professionals zu testen und an das Unternehmen zu binden.

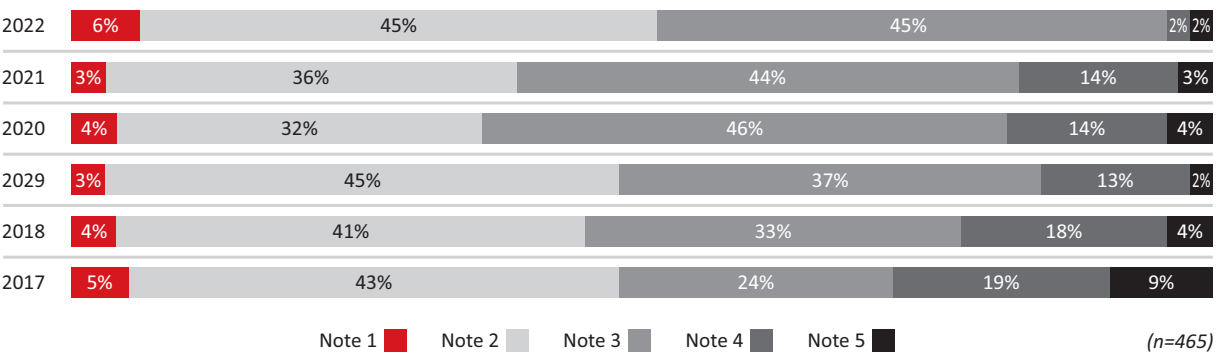
Das im Vergleich zu den Vorjahren höhere Quoting für die „Entwicklung HR-Strategie“ lässt darauf hoffen, dass die Unternehmen mit derartigen Maßnahmen proaktiver den Fach- und Führungskräften begegnen, bieten solche strategischen Entwicklungen doch das strukturelle Dach einer entsprechenden Bindungs- und Entwicklungsstrategie.

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.

In etwa spiegelt dieses Resümee auch die in Frage 14 betrachtete Selbsteinschätzung der teilnehmenden HR-Verantwortlichen wider. Im Vergleich zu den Vorjahren ist die Zufriedenheit mit der eigenen Performance sichtlich gestiegen, indem immerhin 51 Prozent die durchgeführten Maßnahmen mit „sehr gut“ und „gut“ benoten.

Frage 14: Bitte benoten Sie die Maßnahmen Ihres Unternehmens zur Fach- und Führungskräfteentwicklung

Schulnoten: von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft)



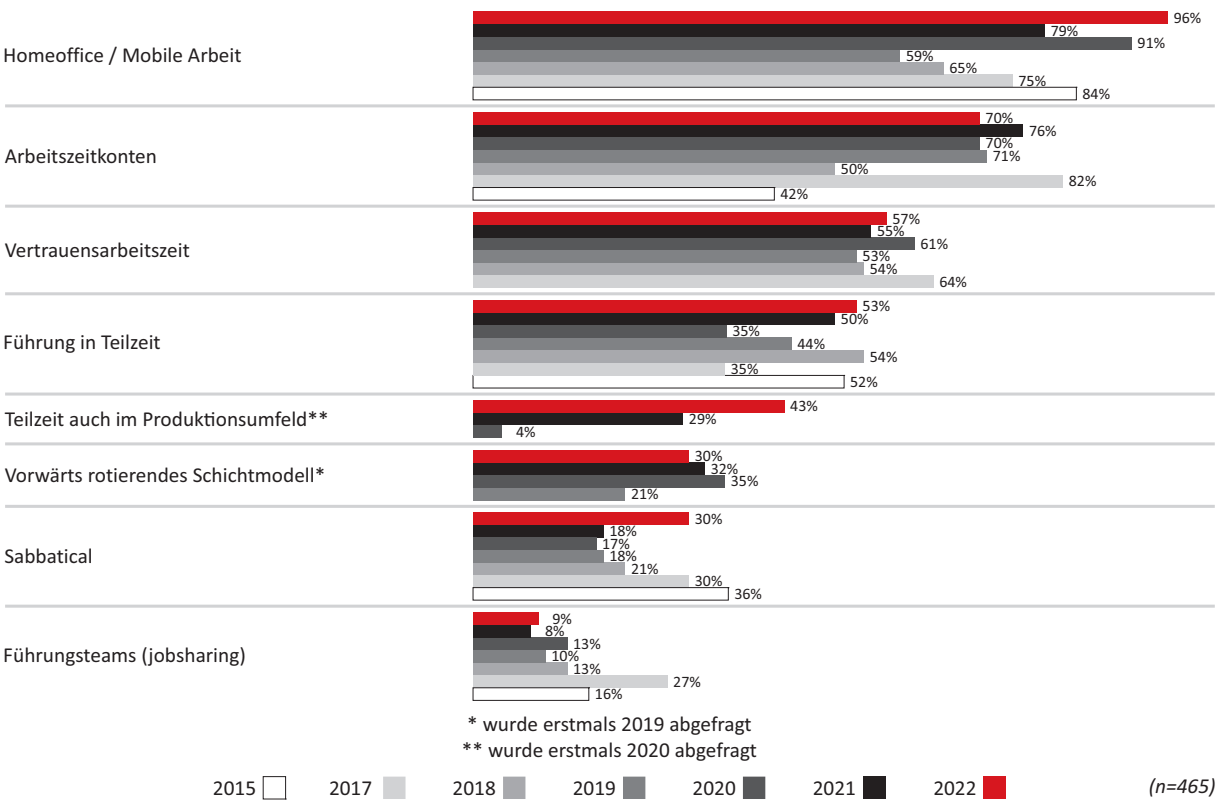
(n=465)

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

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 schwergewichtiges Kriterium bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers 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 Arbeitskräftepotential tendenziell erhöht, kommt es dadurch im Zweifelsfall nicht zu einem Ausscheiden der Mitarbeitenden.

Es überrascht keineswegs, dass dem „Homeoffice / Mobile Arbeit“ die stärkste Fürsprache zu kommt. Auch „Arbeitszeitkonten“ und "Vertrauensarbeitszeit“ werden als probate Mittel gesehen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Die Bestätigung des letztjährigen Anstiegs von „Führung in Teilzeit“, die bereits in den Jahren 2015 und 2017 mit über 50 Prozent bewertet wurde, erfährt nunmehr zumindest einen vergleichbaren Anteil zu den top-gerankten. Aufhorchen lässt die steigende Zustimmung zu „Teilzeit auch im Produktionsumfeld“. 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. Auch wenn in der Tendenz rückläufig, gilt es zu beobachten, wie sich in diesem Kontext die Akzeptanz für „Führungsteam (jobsharing)“ zukünftig entwickeln wird. 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 agilen Arbeiten, selbstorganisierten Teams und OKR- Anwendungen sukzessive ausbauen und bieten ein hohes Motivations- und Bindepotential bei den Mitarbeitenden.

Frage 15: Welche Arbeitszeitmodelle für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bietet Ihr Unternehmen an?

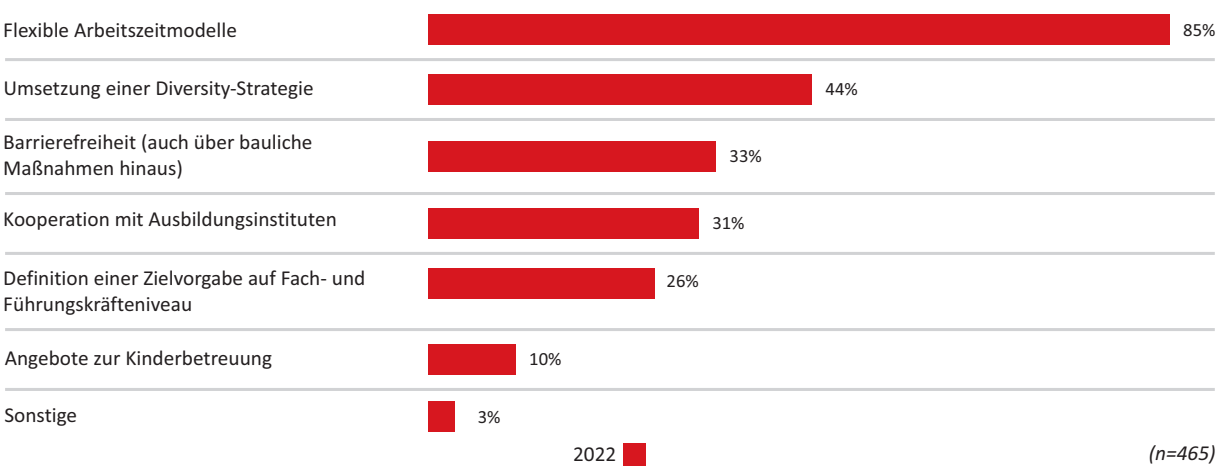


Sicherstellung von Diversität und Inklusion

Erstmals in diesem Jahr abgefragt, wurden die teilnehmenden Personalverantwortlichen gebeten, die Maßnahmen zu quotieren, die sie zwecks Sicherstellung von Diversität und Inklusion nutzen.

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 44 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. Um so erfrischender ist ein solch 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 Führungskräfteniveau" 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.

Frage 16: Wie stellen Sie sicher, mehr Diversität und Inklusion in Fach- und Führungspositionen zu fördern?



Fünfter Teil:

Nutzung adäquater Instrumente zum Employer und Profession Branding

Es klang bereits in den Studienteilen zwei und vier an, dass dem Employer Branding auf Unternehmenslevel sowie dem Profession Branding auf Branchenebene eine zunehmende Bedeutung zukommt, auf die reagiert werden muss. Das Netz 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 Arbeitgeber ausführlich informiert. Je jünger desto eher!

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 Marketing und Vertrieb aktiv und innovativ involviert sind, gelingt es nach den Erfahrungen des Autorenteams, sowohl 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 Testimonials hat sich in diesem Kontext als authentisches Instrument erwiesen und gibt Rückschlüsse zum Unternehmen auf Augenhöhe.

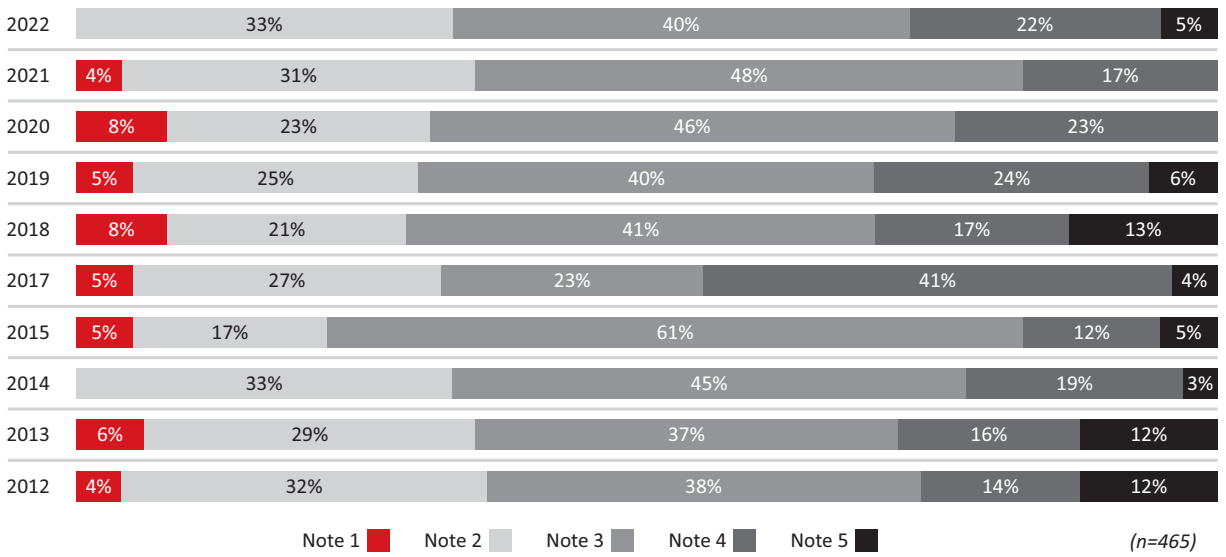
Gerade viele Mittelständler der Nahrungs- und Genussmittelindustrie haben das Themenfeld für sich erkannt und mit sehr gelungen Umsetzungen Erfolge erzielt. Allerdings ist zu konstatieren, dass es sowohl ausreichende finanzielle als auch personelle Ressourcen braucht, um dauerhaft wahrgenommen zu werden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

Employer Branding

Im Vergleich zu den Vorjahren ergibt sich aus den zu Frage 17 gegebenen Antworten ein eher eingeschränkteres Zufriedenheitsbild als in den Vorjahren. So wurde keine Bestnote gegeben. Allerdings erscheint das Votum von 73 Prozent der Befragten, die ihr Employer Branding immerhin mit „gut" bis „befriedigend" taxieren, sehr realistisch. Dies insbesondere deshalb, weil die meisten Unternehmen bereits über entsprechende Strategien verfügen und diese im Zeitverlauf bewerten können. Des Weiteren ist die erste Euphorie verflogen und die Akteure fokussieren sich mittlerweile maßgeblich auf das tagtägliche Doing. Dennoch ist der Anteil der unzufriedenen im Jahresvergleich insgesamt gewachsen, wahrscheinlich weil Aufwand und Ertrag derartiger Maßnahmen nicht immer äquivalent sind. Employer Branding ist ein langfristiges Unterfangen und bedarf Geduld und ausreichender Ressourcen!

Frage 17: Bitte benoten Sie das Employer Branding Ihres Unternehmens

Schulnoten: von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft)



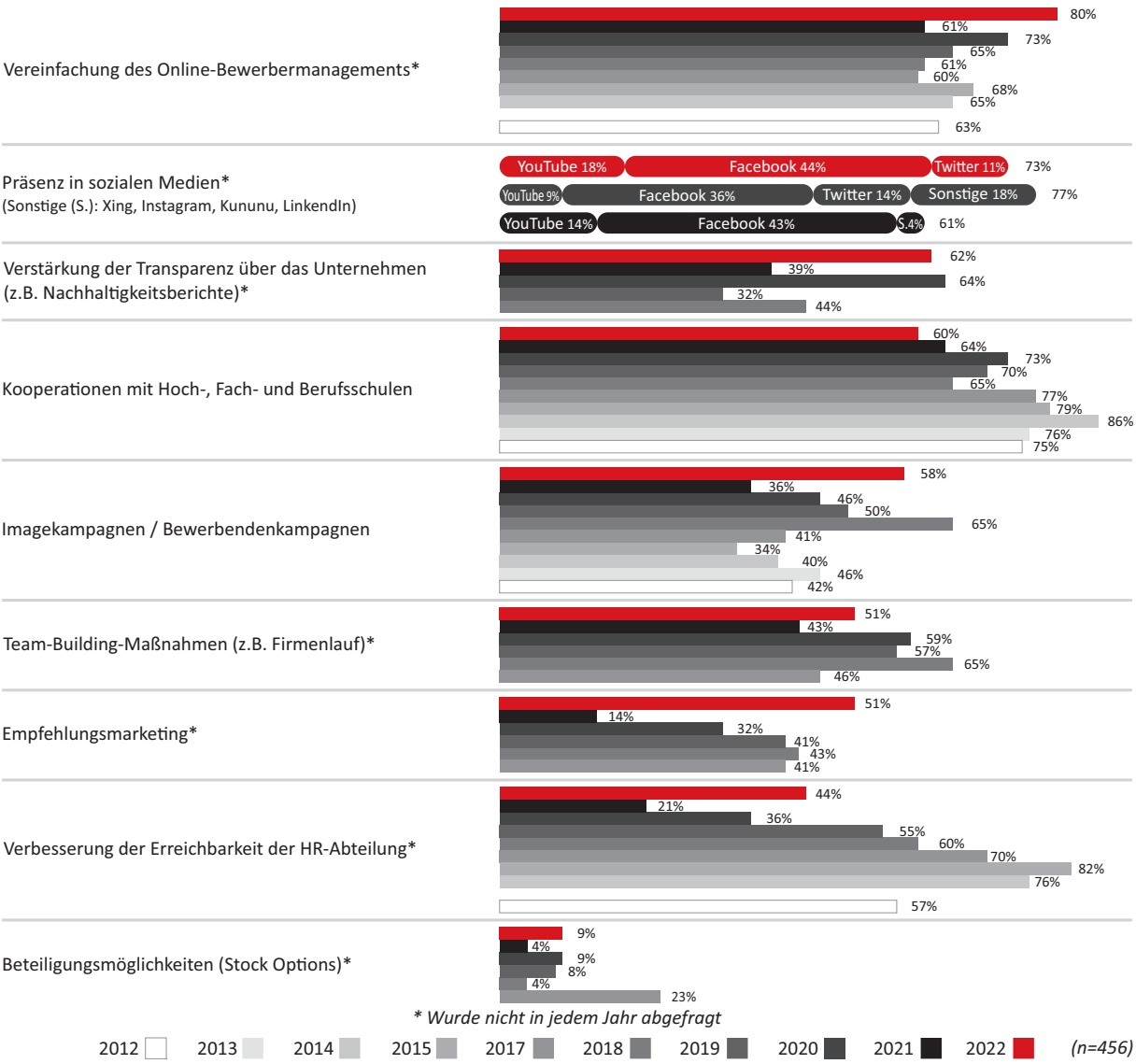
Die oben gemachten Angaben werden auch durch die Antworten auf Frage 18 bestätigt, die darauf schließen lassen, dass die Befragten sich mit den adäquaten Maßnahmen eines fundierten Employer Brandings weitestgehend familiarisiert haben.

So lässt sich sicherlich auch das Learning deuten, dass die Zuständigen dazu verleitet hat, die „Vereinfachung des Online-Bewerbermanagements“, im Sinne einer verbesserten Ausbeute, Bearbeitung und gezielten Verwertung von online Bewerbungen voranzutreiben. Dies bleibt sinnvoll, da der „barrierefreie“ Zugang für die Bewerber zugleich als Indikator dient, wie seriös und professionell das Bewerbermanagement des Unternehmens funktioniert. Derartige Aktivitäten stehen gleichzeitig im Zusammenhang mit den in Frage 2 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.

Auch wenn nicht in ihrer Ganzheitlichkeit abgefragt, zeigt die „Präsenz in den sozialen Medien“, wie sie diesjährig beantwortet wurde, einen eindeutigen Switch zur Facebook-Nutzung. Dieses Medium wird von 44 Prozent der Befragten genutzt und ermöglicht es, mit geringem Aufwand eine zufriedenstellende Resonanz zu gewinnen. Die Produktion aufwendiger YouTube-Videos wird nach wie vor nur bedingt präferiert und Twitter ist zu wenig aussagekräftig. Überraschend ist die geringe Nennung von LinkedIn und Xing, wiederum nachvollziehbar die Kompaktheit von Instagram, was zu geringen Nutzerquoten führt.

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 wird. Derartige Maßnahmen stellen einen Mix aus klassischen Instrumenten wie Nachhaltigkeitsberichten, Testimonials von Mitarbeitenden oder Praktikantinnen und Praktikanten, aber auch eher aufwendigeren Aktivitäten wie Unternehmenspräsentation in Form von Videoclips auf YouTube oder zur viralen Verbreitung auf anderen digitalen Kanälen dar.

Frage 18: Welche der nachfolgend benannten Maßnahmen zur Entwicklung Ihrer Employer-Marke haben Sie bereits eingeführt?



Auch wenn in Zeiten von Pandemien etwas eingeschränkt und daher leicht rückläufig, werden die „Kooperationen mit Hoch-, Fach- und Berufsschulen“ erneut hoch bewertet. Dies lässt sich sicherlich darauf zurückführen, dass sowohl die Unternehmen als auch involvierte Schulpartner über die Jahre dazugelernt und ihre Angebote sukzessive aufeinander abgestimmt haben. 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 überregionale Kooperationen beobachten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die fünf erstplazierten Maßnahmen sämtlich mit erhöhtem Aufwand seitens der HR-Abteilungen einhergehen. Insofern überrascht die immer noch niedrige Plazierung der „Verbesserung der Erreichbarkeit der HR-Abteilung“, auch wenn sie im Vergleich zum Vorjahr bereits eine Verdoppelung der Nennungen erfahren hat. Derartige Maßnahmen stellen doch die Visitenkarte des Unternehmens dar und können

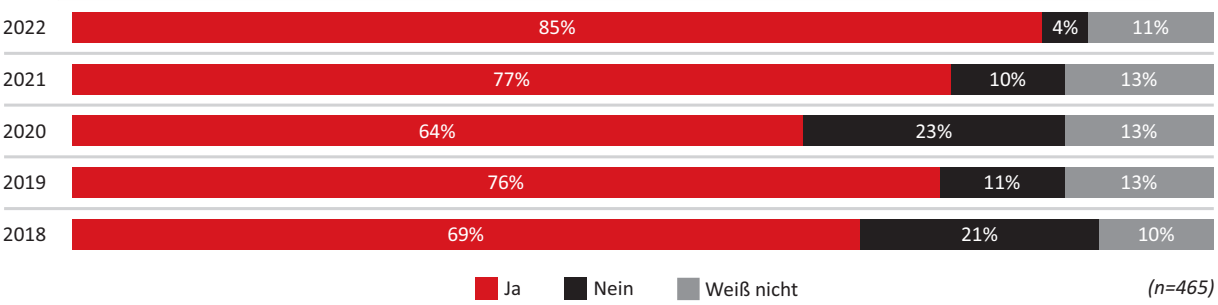
gleichzeitig einen essentiellen Beitrag dazu liefern, wie Bewerber das Unternehmen wahrnehmen und ihr Bewerbungsverhalten und -interesse darauf ausrichten. Es wird empfohlen, die Erreichbarkeit, Professionalität und Kompetenz der HR-Abteilung unbedingt nach außen sichtbar und positiv zu gestalten, um so das Unternehmen als attraktiven und anspruchsvollen Arbeitgeber zu präsentieren. Die Erfahrungen zeigen, eine verbesserte Erreichbarkeit der HR-Abteilungen und die Durchführung von langfristig angelegten „Image- bzw. Bewerberkampagnen" können nur mit ausreichenden Investitionen in das Personalmarketing erreicht werden.

„Team-Building-Maßnahmen", wie z.B. die Teilnahme am Firmenlauf, werden selbst trotz der gegebenen Einschränkungen in den Pandemiejahren von 51 Prozent der Befragten als relevante Maßnahmen genannt. Positiv wird ferner der starke Zuwachs bei den mit nunmehr 51 Prozent genannten Maßnahmen zum „Empfehlungsmarketing" gesehen, da dieses Instrument vergleichsweise schnell, einfach und kostengünstig in der Umsetzung ist und das Potenzial bietet, im Bekanntenkreis von Mitarbeitenden neue Beschäftigte zu rekrutieren.

Profession Branding

Tendenz steigend! So können die Wahrnehmung und damit verbundene Zustimmung zu Maßnahmen eines branchenspezifischen Profession Branding beschrieben werden. Mit nunmehr 85 Prozent liegt hier ein eindeutiges Votum vor.

Frage 19: Glauben Sie, dass die Land- und Lebensmittelwirtschaft ein sektorübergreifendes „Profession Branding" notwendig hat, in dem die Berufsbilder für junge Menschen wieder attraktiv gestaltet und kommuniziert werden?



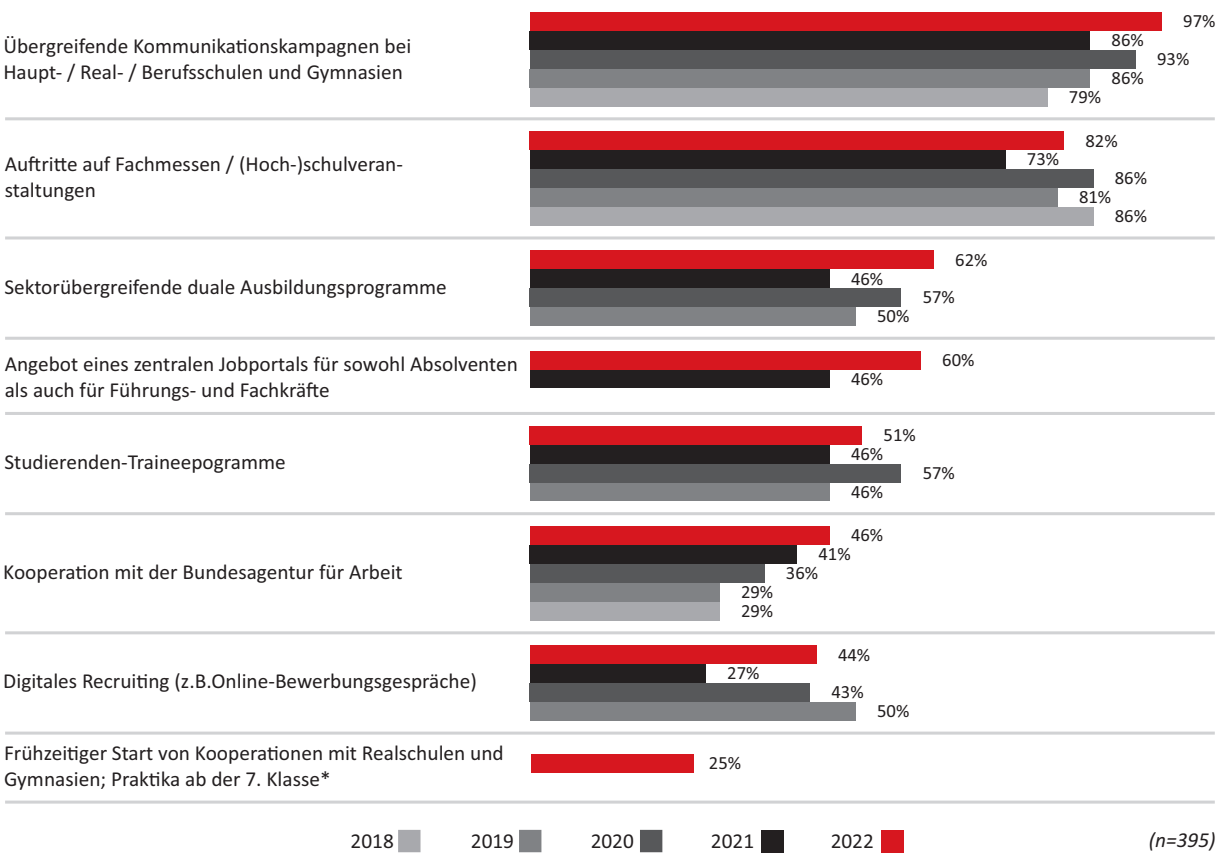
Nicht nur potenzielle neue Mitarbeitende, sondern insbesondere auch die begehrten MINT-Kräfte (Mathematiker, Informatiker, Naturwissenschaftler und Techniker) sowie die medienaffine digitale Generation Y und Z, orientieren sich bei der Arbeitgeberauswahl zunehmend am Auftreten in Frage kommender Unternehmen 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 gehört die Agrar- und Ernährungsbranche zu den eher unbekannten 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.

Die vorangegangene Fragestellung veranlasste die Autoren dazu, die teilnehmenden HR-Professionals (Frage 20) nach gezielten Aktivitäten eines möglichen Profession Brandings zu befragen – insbesondere, da andere, vergleichbare Branchen wie das deutsche Handwerk mit derartigen sektorübergreifenden Maßnahmen sehr erfolgreich in der Öffentlichkeitsarbeit für ihre Mitgliedsbetriebe tätig geworden sind.

Nochmals im Vergleich zu den Vorjahren um 10 Prozentpunkte gestiegen, wurden die „Übergreifenden Kommunikationskampagnen bei Haupt- / Real- /Berufsschulen und Gymnasien“ mit nunmehr 97 Prozent der Nennungen eindeutig wieder erstplaziert. Einerseits besteht bei den Unternehmen ein großes Informationsdefizit über mögliche Absolventen. Andererseits verfügen insbesondere die Schulabgänger, aber auch im immer noch hohen Maße die Absolventen von Fachhochschulen und Universitäten über ein zu geringes, ganzheitliches Wissen über die Agrar-, Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft. Je früher die Zielgruppen in der Erstansprache erreicht werden, desto höher ist 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. Ziel ist es, auf die attraktiven und vielfältigen Ausbildungsmöglichkeiten branchenübergreifend aufmerksam zu machen.

Frage 20: Wenn ja, durch welche Maßnahmen lässt sich ein „Profession Branding“ unterstützen?



Auch in 2022 konnten bisher infolge der immer noch gegebenen Restriktionen durch die Coronapandemie kaum entsprechende Veranstaltungen im Bereich von „Auftritten auf Fachmessen bzw. (Hoch-)schulveranstaltungen“ durchgeführt werden, so dass hier auch weiterhin großer Bedarf besteht. 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.

Auch die drittplatzierten „Sektorübergreifenden dualen Ausbildungsprogramme“ werden nach wie vor als wichtig erachtet. Dies rührt sicherlich aus der Tatsache, dass einzelbetriebliche Aktivitäten die Möglichkeiten des individuellen Unternehmens bei weitem übersteigen und hier mit Bildungsträgern ggfs. über konzertierte Aktionen gesprochen werden sollte.

Interessant ist die weitere starke Zunahme der Nennungen bezüglich des „Angebot eines zentralen Jobportals für sowohl Absolventen als auch für Führungs- und Fachkräfte“. Sie haben im Vergleich zum Vorjahr um zusätzliche 14 Prozentpunkte auf nunmehr 60 Prozent zugenommen. Trotz der einzelbetrieblichen, bereits in Frage 18 als wichtigste Maßnahme des Employer Brandings benannte „Vereinfachung des Online-Bewerbermanagements“, erscheint es den Befragten wichtig zu sein, über eine branchenübergreifende Plattform zu verfügen. Auf dieser sollen sich Absolventen ebenso bewerben können, wie Fach- und Führungskräfte 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 „Studenten-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 beispielsweis von AFC Personalberatung und der Rheinischen Friedrich-Wilhelm-Universität Bonn in der Vergangenheit erfolgreich initiiert wurden.

Insgesamt hat die „Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit“ in den vergangenen Jahren nach der Einschätzung der Studienteilnehmer kontinuierlich an Bedeutung gewonnen und ist mittlerweile von der Hälfte der Teilnehmer nicht mehr wegzudenken. Insbesondere bei der Vermittlung von Auszubildenden im Corona-Jahr 2022 kann die BA sicherlich als wichtiger Partner für Industrie, Handwerk und Handel gesehen werden.

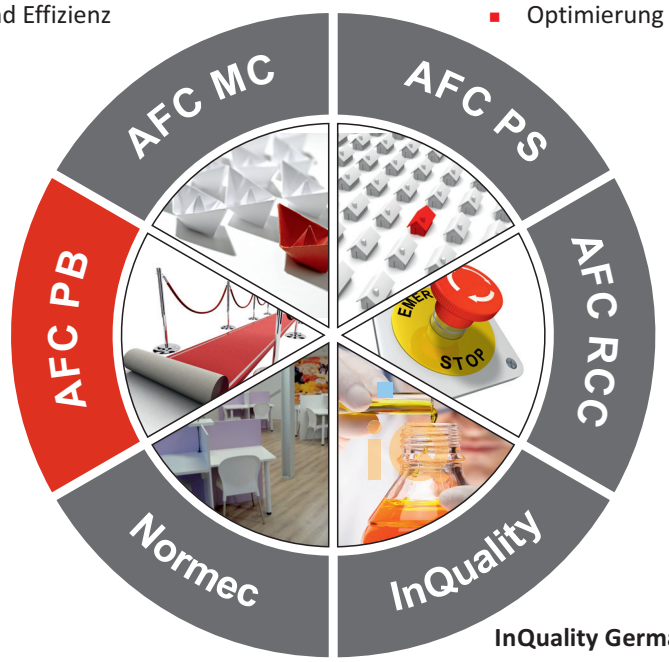
Nach einem starken Rückgang im Jahre 2021 erfahren bei der diesjährigen Befragung „Digitale Recruiting“-Aktivitäten als eine geeignete Profession Branding Maßnahme mit 44 Prozent wieder eine entsprechende Zustimmung. Auch wenn beim „ersten Kennenlernen“ der persönliche Kontakt sicherlich im Vordergrund steht, haben sich in den letzten zwei Jahren digitale Formate entwickelt, die eine stärkere Durchdringung entsprechender Maßnahmen erwarten lässt. Auch derartige Aktivitäten lassen sich 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.

Die AFC Consulting Group:

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

AFC Management Consulting
- Management- und Strategieberatung
- Marketing und Vertrieb
- Prozesse und Effizienz

AFC Public Services
- Politikberatung
- Evaluationen und Studien
- Optimierung von Behörden



AFC Personalberatung
- Personalrekrutierung und Executive Search
- Optimierung HR-Strategien
- Traineeprogramm

AFC Risk & Crisis Consult
- Marken- und Reputationsschutz
- Risiko- und Krisenmanagement
- Kommunikation

Normec foodcare
- Qualitätsprogramm (Eigenmarke oder A-Marke)
- Lieferantenmanagement durch aussagekräftige Daten
- Einblicke in die Optimierung (von Produkt und Marke)

InQuality Germany
- Monitoring „Qualität“ aus Verbrauchersicht
- Seminare, Training
- Beratungssupport

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 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