

# HR Trends 2024 in der Food and Consumption Value Chain

**Autorenteam:**

**Anselm Elles**

**Dirk Bestek**

**Stefanie Sabet**

**Moritz von Haehling**



# HR Trends 2024

## in der Food and Consumption Value Chain

HR Trends 2024  
in der Food and Consumption Value Chain

Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG)  
AFC Personalberatung GmbH (AFC)  
Berlin/Bonn, Juli 2024

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

**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](mailto:anselm.elles@afc.net)



**Dirk Bestek**  
Geschäftsführer  
AFC Personalberatung GmbH

---

Telefon: +49(0)228-98579-02  
E-mail: [dirk.bestek@afc.net](mailto: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](mailto: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](mailto:haehling@ang-online.com)

Im Rahmen der Studie „**HR Trends 2024 in der Food and Consumption Value Chain**“ hat die **AFC Personalberatung GmbH** in exklusiver Zusammenarbeit mit der **Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V.** 423 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 Leben ist kein Problem, das es zu lösen, sondern eine Wirklichkeit, die es zu erfahren gilt. (Buddha)**

Dieses Jahr machen wir das Dutzend voll, indem wir zum zwölften Mal die hier vorliegende HR-Trendstudie präsentieren und uns bei der Gelegenheit ganz herzlich bei allen Teilnehmenden für die Treue bei der Beantwortung und Konstanz bedanken. Mit insgesamt 423 sind die Teilnehmendenzahlen nahezu gleichbleibend, was dazu beiträgt, dass sich bestimmte, gut zu interpretierende Trends darstellen lassen.

Wie eingangs zitiert, gilt es Probleme zu lösen, egal ob sie sich einzelbetrieblich ergeben oder sektorübergreifend in der gesamten deutschen Wirtschaft anzutreffen sind. Und es zeigt sich, die HR-Manager in den Unternehmen haben sich ein Handwerkszeug angeeignet, welches über die Jahre professionalisiert wurde und so das Personalmanagement als zentralen Business Partner für die jeweiligen Fachabteilungen und das Unternehmensmanagement positioniert. Das Zauberwort „Governance“ ist auch in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie angekommen und im Rahmen interdisziplinärer Teams gelingt es immer besser, mit dem Fachkräftemangel umzugehen. Fakt ist allerdings, dass der Mangel an Führungs- und Fachkräften spürbar ist und offene Vakanzen länger unbesetzt bleiben.

Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass die HR-Verantwortlichen der Branche mehr und mehr zum Weichensteller in einem bereits laufenden Transformationsprozess geworden sind.

Immer am Puls der Zeit haben wir auch diesmal eine neue Themenstellung plaziert, indem wir nach Anwendungsmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz in den Unternehmen fragten.

Die Dauerbrenner sind und bleiben die Personalentwicklung und die dadurch verbesserte Bindung von Fach- und Führungskräften sowie der Impact auf das Personalmanagement durch die zunehmende Digitalisierung. Im Bereich des Employer Brandings haben sich realistische Zielsetzungen herausgearbeitet, wohingegen das branchenübergreifende Profession Branding auch weiterhin höchste Erwartungshaltungen weckt.

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 im täglichen Personalmanagement geben und wünschen Ihnen eine interessante und hoffentlich erkenntnisreiche Lektüre!

**Stefanie Sabet**  
Hauptgeschäftsführerin  
Arbeitgebervereinigung  
Nahrung und Genuss e.V.

**Anselm Elles**  
Geschäftsführer  
AFC Personalberatung GmbH

**Inhalt:**

**Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden**

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 zwölften Mal in Folge durchgeführten Trendstudie. Hierfür wurden Manager und Entscheidungsträger in den Personalabteilungen ausgewählter Unternehmen im Agribusiness, der Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft, im Lebensmittelhandel sowie im Maschinen- und Anlagenbau befragt. 423 Teilnehmer beteiligten sich im Jahr 2024 online und beantworteten den aktualisierten Fragenkatalog zu folgenden Themenfeldern:

Erster Teil:	Gesellschaftliche Verantwortung	Seite 5
Zweiter Teil:	Einflüsse von Arbeiten 4.0 auf die Agrar-, Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft	Seite 10
Dritter Teil:	Mobiles Arbeiten	Seite 13
Vierter Teil:	Qualifizierung und Weiterbildung	Seite 15
Fünfter Teil:	Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden	Seite 19
Sechster Teil:	Nutzung adäquater Instrumente zum Employer und Profession Branding	Seite 34

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 Themen 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 Personalverantwortung 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.

## Zusammenfassung:

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit für Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Der erste Teil der hier vorliegenden abgefragten HR-Trendstudie, widmet sich der Umsetzung einzelner Aspekte sozialer Nachhaltigkeit durch Unternehmen. 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.

Die im zweiten Studienteil ausgewerteten Befragungsergebnisse zeigen, dass die fortschreitende Digitalisierung zu höheren Anforderungen an Unternehmen als Arbeitgeber, Mitarbeitende und zu einem verstärkten Bedarf an Weiterbildung führt. Eine weitere zentrale Herausforderung ist der sich weiter verstärkende Fachkräftemangel.

Der dritte Teil der vorliegenden Studie befasst sich mit dem Thema mobile Arbeit, das von jungen Bewerbern zunehmend eingefordert wird. Allerdings lassen die Abläufe innerhalb der Unternehmen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie dieses nicht für alle Mitarbeitenden zu. Die vorliegende Studie zielt darauf ab, eine „Positionsbestimmung“ des Status quo zu erlangen, um daraus Schlüsse und ggf. Handlungsempfehlungen für die Zukunft abzuleiten.

Die im vierten Studienkapitel beschriebenen Umfrageergebnisse bestätigen, dass die abnehmende Anzahl an Bewerbern, deren steigende Ansprüche und der Fachkräftemangel deutlich spürbar geworden sind. Besonders sichtbar ist dieser Personalmangel in technischen Berufen im Produktionsbereich, steigt aber auch weiterhin im Verwaltungsbereich. Die Weiterbildung erfolgt hauptsächlich orts- und zeitflexibel sowie durch die Personalabteilungen und Führungskräfte. Als Hauptzielgruppe von Schulungen werden neben Fach- und Führungskräften zunehmend auch Mitarbeitende mit Migrationshintergrund in den Fokus gerückt. Die Hauptinstrumente hierbei sind die Nutzung von individuellen Coachings und speziellen Workshops zur Stärkung von Führungskompetenzen. Weiterbildung findet überwiegend betriebsintern, IT-unterstützt und durch den HR-Bereich organisiert statt.

Im verschärften Wettbewerb um talentierte Mitarbeitende setzen Personalabteilungen verständlicherweise nicht länger ausschließlich auf die Unternehmenswebsite. Daher wird vermehrt auf internationale Jobbörsen und Personalberatungen zurückgegriffen. Ein aktives Personalmarketing ist heute unerlässlich.

Aufgrund des demografischen Wandels wird die Gewinnung neuer Mitarbeitender in den kommenden Jahren mit zunehmendem Aufwand verbunden sein. Es empfiehlt sich daher, bereits jetzt in die Bindung des Personals zu investieren. Zu den beliebtesten Mitteln zählen „Homeoffice/Mobiles Arbeiten“ und „Teambuilding“. Auch die betriebliche Altersvorsorge und die Krankenversicherung erleben eine Renaissance.

Da der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) zukünftig einen immer größeren Stellenwert einnehmen wird, wurde in der vorliegenden Studie erstmalig abgefragt, ob und inwieweit die befragten Unternehmen Künstliche Intelligenz (KI) im Personalmanagement einsetzen.

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

Um den Bekanntheitsgrad und die Attraktivität der Ernährungsindustrie insbesondere bei Schul- und Hochschulabsolventen, aber auch bei wechselwilligen Mitarbeitenden aus anderen Industriezweigen zu steigern, sehen die Befragten weiterhin einen sehr hohen Bedarf an branchenübergreifenden Maßnahmen des Profession Brandings. Dazu werden vermehrt gezielte Kampagnen an Schulen eingesetzt. Fast drei Viertel der Unternehmen befürworten frühzeitige Kooperationen mit Realschulen und Gymnasien ab der 7. Klasse, das „Angebot eines zentralen Jobportals sowohl für Absolventen als auch für Führungs- und Fachkräfte“ sowie die Präsenz auf Fachmessen und Hochschulveranstaltungen.

---

## Erster Teil:

### Gesellschaftliche Verantwortung

Die Weltbevölkerung wächst jedes Jahr um etwa 66 Millionen Menschen. Zudem zeigen sich die Folgen der globalen Erwärmung 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? Diese Entwicklung stellt Gesellschaft, Politik und Unternehmen aller Länder vor immense Herausforderungen. Nachhaltiges Wirtschaften hat in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen. Ein Grund dafür ist die gesteigerte Dringlichkeit, strategische Maßnahmen zur Erreichung gemeinsamer Nachhaltigkeitsziele zu definieren. Dies führt auch zu einer zunehmenden gesetzlichen Regulierung. Zudem wächst der Druck auf die Unternehmen, Verantwortung für die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit zu übernehmen. Welche Nachhaltigkeitsziele sind von Relevanz? Im Jahr 2015 haben alle Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen die „Agenda 2030“ verabschiedet, welche klar formulierte, globale Nachhaltigkeitsziele – auch SDGs (Sustainable Development Goals) genannt – vorgibt, 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.

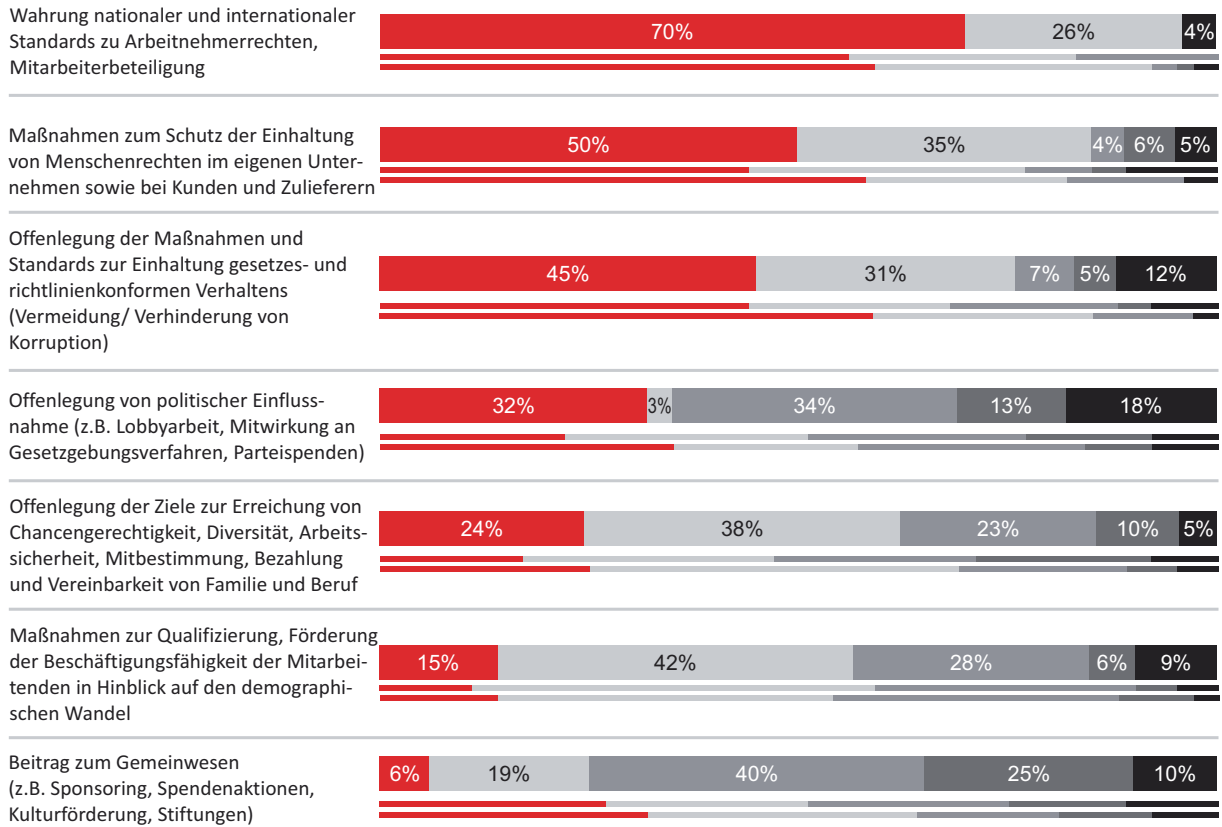
Die Branche strebt eine generationenübergreifende und nachhaltige Lebensmittelproduktion an, die im Einklang mit den Interessen aller wesentlichen Anspruchsgruppen steht. Der Weg zur Nachhaltigkeit ist in den Unternehmen jedoch auch immer ein Ringen um Werte in der Geschäftspraxis, um die Priorisierung von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Zielen sowie um geeignete Maßnahmen zu deren Erreichung. Für die Personalverantwortlichen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie stehen insbesondere die sozialen Nachhaltigkeitsziele im Fokus, da die Mitarbeitenden der wichtigste Erfolgsfaktor der Betriebe sind. Die vorliegende Trendstudie erfragt zum dritten 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). Der Berichtsrahmen findet in der Branche zunehmend Anwendung und stellt insbesondere für KMU aufgrund seiner einfachen Handhabung einen geeigneten Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung dar.

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. Die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen haben sich vom Geltungsbereich aber auch vom Anforderungsprofil jedoch jüngst tiefgreifend geändert. Dies ergibt sich aus der neuen EU-Richtlinie zur Unternehmens-Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Die Richtlinie ist am 5. Januar 2023 in Kraft getreten, die neuen Vorschriften müssen bis zum Sommer 2024 von den Mitgliedstaaten umgesetzt werden. Die Berichtsanforderungen der CSRD werden ab dem 1. Januar 2024 stufenweise eingeführt, ab dem 1. Januar 2025 müssen Unternehmen, die bereits nach dem CSRD-Richtlinienumsetzungs-Gesetz berichtspflichtig sind über das Berichtsjahr 2024 berichten. Ab 2026 müssen große Unternehmen über das Geschäftsjahr 2025 berichten.

Die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen wird in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen und den Unternehmensalltag maßgeblich beeinflussen. Im vorliegenden ersten Studienkapitel wird die gesellschaftliche Nachhaltigkeit von Unternehmen weiter thematisiert. Das Ziel dieses Kapitels ist es, den Unternehmen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie eine erste Positionsbestimmung für ihre Bestrebungen bei der Umsetzung der Kriterien zu geben. Dadurch sollen Anreize bzw. eine Hilfestellung für weitere Bemühungen geschaffen werden. Die vorliegende Ausgabe dient der Untersuchung des Fortschritts bei den Bemühungen zur Umsetzung der Kriterien im vergangenen Jahr. Zudem wird der Versuch einer Erkennung eines ersten Trends unternommen.

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 (Schulnoten von 1 - sehr gut bis 5 - mangelhaft).

**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?**



Schulnoten: von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft) (n=423)

Die große Mehrheit der Unternehmen erfüllt in allen Säulen ihre Soziale Verantwortung. Den größten Erfolg sehen die Unternehmen in der Umsetzung ihrer Maßnahmen zur „Wahrung nationaler und internationaler Standards zu Arbeitnehmerrechten und Mitarbeiterbeteiligung“. Dies ist nicht nur durch Gesetze und Tarifverträge geregelt, sondern dient vor allem der Mitarbeiterbindung. 96 Prozent der Befragten bewerten ihren Erfolg hier mit „gut“ bis „sehr gut“ (plus 13 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr).

Mit 85 Prozent an zweiter Stelle sehen sich die Unternehmen bei der Einhaltung der Menschenrechte gegenüber dem Vorjahr deutlich verbessert (plus 8 Prozentpunkte). Dabei geht es nicht nur um die Einhaltung in den eigenen Betrieben, sondern auch bei Kunden und Lieferanten. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf Ländern außerhalb der OECD. 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.

Auch der Erfolg bei der Korruptionsprävention und der Offenlegung von Maßnahmen zur Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien wird mit 76 Prozent als sehr weit fortgeschritten eingeschätzt. Wie bei den ersten beiden Fragen schätzten die Befragten die Fortschritte in diesem Jahr besser ein (plus 8 Prozentpunkte).



Bei der Offenlegung der politischen Einflussnahme zeigen die Unternehmen im Vergleich zu den Vorjahren noch Verbesserungspotential (35 Prozent; minus 16 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Unternehmen sind häufig an Entscheidungen und Entwicklungen beteiligt, beispielsweise durch Mitgliedschaften in Handelsverbänden, Nichtregierungsorganisationen, regionalen Branchenverbänden oder spezifischen Unternehmensinitiativen sowie durch aktives Lobbying. Die Vertretung eigener Interessen ist durchaus legitim, solange sie offen und transparent erfolgt und klar ist, welche Ziele mit welchen Mitteln verfolgt werden. Unternehmen sollten daher in diesem Kriterium ihre Positionen, Mitgliedschaften und auch Zahlungen im Rahmen ihrer Interessenvertretung offenlegen.

Um auch in Zukunft über zufriedene und motivierte Mitarbeitende zu verfügen, sollten in den Betrieben alle Mitarbeitenden unabhängig von Geschlecht, Hautfarbe, Behinderung, Alter, Herkunft, Religion etc. in Bezug auf den Zugang zu unternehmensinternen Ressourcen gleich behandelt werden. Gleichbehandlung sollte jedoch auch im Hinblick auf die Entlohnung gewährleistet sein. Hier stellt sich die Frage, ob nach Tarifvertrag gezahlt wird, oder ob es auch übertarifliche Vereinbarungen oder sonstige außertarifliche Leistungen gibt. Die Befragten beurteilen die Umsetzung dieses wichtigen Teilaspekts mit 62 Prozent mit „gut“ bis „sehr gut“. Dies ist eine deutliche Verbesserung im Vergleich zum Vorjahr (15 Prozentpunkte). In Frage 3 werden wir auf die Herausforderungen bei der Umsetzung der Kriterien näher eingehen.

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen sehen bei der Qualifizierung der Mitarbeitenden und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Alter (57 Prozent, minus 2 Prozentpunkte ggü. 2023) bereits erfolgreich Maßnahmen zur Umsetzung ergriffen. Eine detaillierte Betrachtung erfolgt im vierten Teil der Studie.

Nur noch ein Viertel der befragten Unternehmen bewertet die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung des Gemeinwesens als erfolgreich. Dies entspricht einem Rückgang um 26 Prozentpunkte im Vergleich zu den Ergebnissen früherer Befragungen. Eine mögliche Erklärung für diese Entwicklung könnte in einer Kostenreduktion im Zuge der hohen finanziellen Belastungen durch Energiepreise etc. liegen. Dennoch kann ein besonderes Engagement in diesem Bereich nicht nur zu einer positiven Wahrnehmung in der Öffentlichkeit beitragen, sondern auch das soziale und wirtschaftliche Umfeld stärken, in dem die Unternehmen operieren. Unternehmen, die in ihre Gemeinschaften investieren, profitieren von einer Steigerung des Vertrauens und der Loyalität seitens der Kunden und Mitarbeiter. Des Weiteren können derartige Initiativen zu einer Imageverbesserung des Unternehmens beitragen, was wiederum zur Mitarbeitermotivation und -bindung beiträgt und die Attraktivität für Investoren erhöht. Die Förderung der Nachhaltigkeit und Stabilität einer Gemeinschaft stellt einen langfristigen Faktor für die Entwicklung und Stabilität der Gemeinschaft selbst sowie für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens dar. Darüber hinaus eignen sich derartige Aktivitäten in besonderem Maße dazu, die Mitarbeitenden durch das Unternehmensengagement an das Unternehmen zu binden (vgl. fünfter Teil).

#### Herausforderungen bei der Umsetzung zur Qualifizierung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

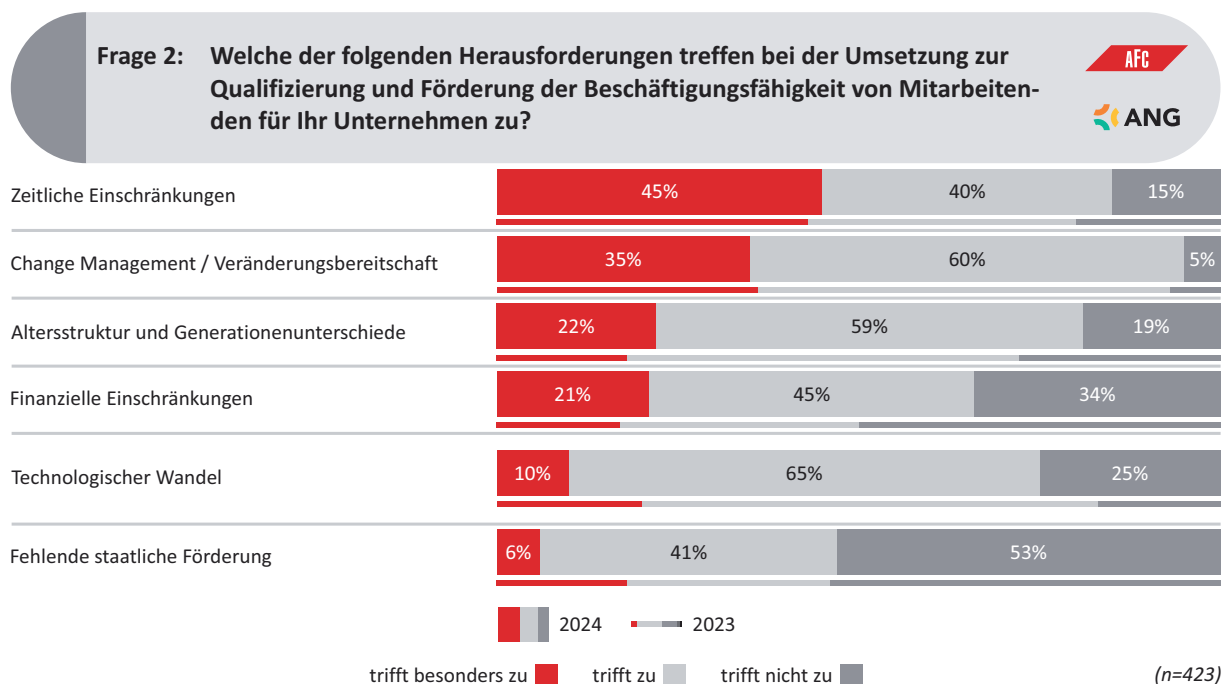
Mit den folgenden beiden Fragen möchte das Autorenteam in dieser Ausgabe erneut die Bereiche näher untersuchen, in denen die Unternehmen im vergangenen Jahr den größten Handlungsbedarf ausmachten. Hier handelt es sich zum einen um die Umsetzung der Kriterien zur Qualifizierung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit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

Die befragten Unternehmen sehen sich bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Qualifizierung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Dabei werden insbesondere mangelndes bzw. unbefriedigendes Change-Management sowie eine mangelnde Veränderungsbereitschaft als wesentliche Hindernisse identifiziert. Diese Einschätzung teilen nahezu alle Unternehmen (95 Prozent).

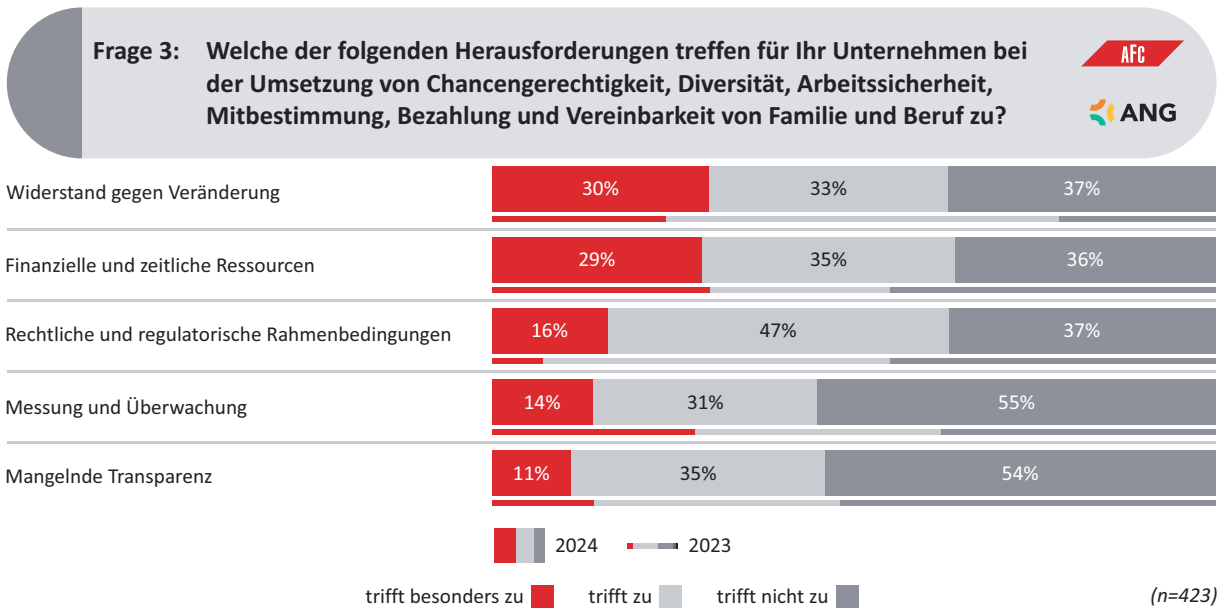
Des Weiteren sehen sich mehr als drei Viertel der Studienteilnehmer mit zeitlichen Einschränkungen (85 Prozent) sowie dem technologischen Wandel (75 Prozent) konfrontiert. Die Tatsache, dass die Ernährungs- und Genussmittelindustrie von einer besonders heterogenen Altersstruktur geprägt ist, wird von 81 Prozent der Befragten als Herausforderung bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden bewertet. Diese Tatsache lässt sich exemplarisch am selbstverständlichen Umgang der Generation Z mit digitalen Medien veranschaulichen. Der Umgang mit digitalen Weiterbildungstools stellt für die Gruppe der älteren Beschäftigten häufig eine besondere Herausforderung dar.

Die finanziellen Einschränkungen wirken sich für 66 Prozent der Unternehmen belastend auf ihre Bemühungen aus. Eine zusätzliche staatliche Förderung könnte für die Unternehmen eine deutliche Entlastung darstellen (47 Prozent).



### Herausforderungen bei der Umsetzung von Chancengerechtigkeit

Die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Chancengerechtigkeit im laufenden Jahr sind in nahezu gleich starkem Maße der „Widerstand gegen Veränderungen“ (63 Prozent) sowie die unzureichenden finanziellen Ressourcen (64 Prozent). Die diesjährige Befragung identifiziert zudem „regulatorische Rahmenbedingungen“ als ein wesentliches Hemmnis (63 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, könnte ein Abbau bürokratischer Hindernisse für Unternehmen in diesem Punkt signifikante Erleichterungen mit sich bringen. 45 Prozent der Befragten identifizieren Herausforderungen bei der „Messung und Überwachung“, die mit einem zeitlichen und personellen Aufwand verbunden sind sowie geeignete Prüfmethode erfordern.

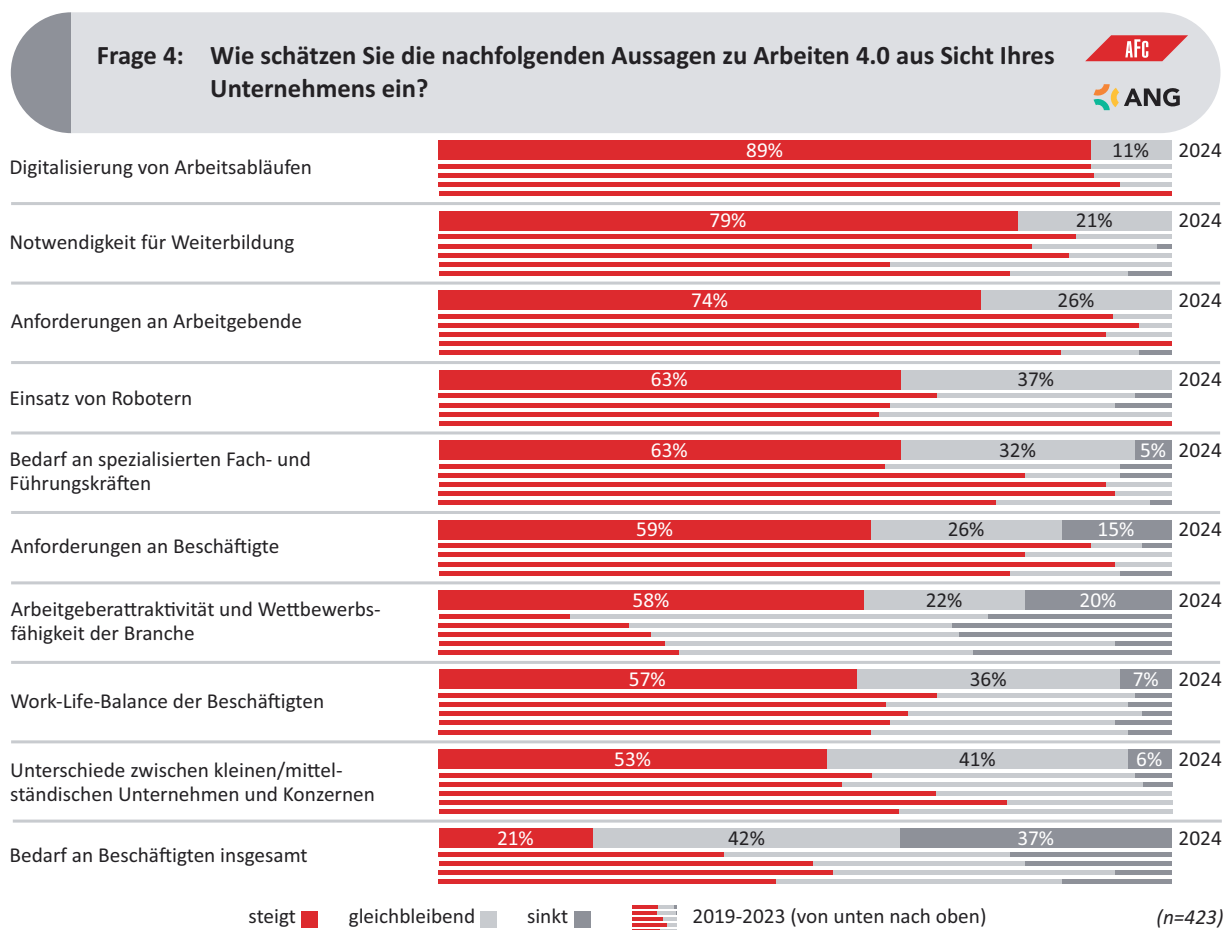


In Bezug auf die Umsetzung von Chancengerechtigkeit wird „mangelnde Transparenz“ von lediglich 46 Prozent der befragten Unternehmen als Herausforderung wahrgenommen. Die Umsetzung von Chancengerechtigkeit erfordert ein bewusstes und kontinuierliches Engagement seitens der Unternehmen in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Erfüllung dieses Ziels langfristig verfolgt wird, um eine nachhaltige Veränderung zu bewirken und sich gleichzeitig als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

## Zweiter Teil:

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

Auch wenn DIGITALISIERUNG in aller Munde ist – ganz gleich ob in der Politik, der Wirtschaft oder bei privaten Anwendungen der Konsumenten und Arbeitnehmenden – wird die Begrifflichkeit dennoch sehr unterschiedlich verwendet. In der Agrar- und Ernährungswirtschaft vollzieht sich ein steter Wandel, der noch nicht so breit angelegt ist wie in anderen Wirtschaftsbereichen, wie Automotive, Elektro oder 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 und hat somit einen direkten Einfluss auf die Entwicklung von Arbeiten 4.0.



Insofern ist es nicht überraschend, dass die befragten HR-Verantwortlichen bei der diesjährigen Umfrage in ihrem Antwortmodus die „Digitalisierung von Arbeitsabläufen“ auf den ersten Platz (im Vorjahr zweitplatziert) gesetzt haben. Digitalisierung ist im heutigen Arbeits- und Berufsleben nicht mehr wegzudenken, weshalb auch die „Notwendigkeit für Weiterbildung“ nunmehr höher eingeschätzt wird als in den Vorjahren. Im Rahmen der letztjährigen Befragung noch auf Nummer eins gesetzt, werden die steigenden „Anforderungen an die Arbeitgebenden“ zwischenzeitlich sowohl von der Unternehmensführung als auch von den HR-Verantwortlichen erkannt und im Arbeitsalltag in entsprechenden Maßnahmen implementiert und folglich in der Bewertung nur noch auf dem dritten Rang eingestuft.

Der „Einsatz von Robotern“ ist nicht mehr aufzuhalten, auch wenn er insbesondere für mittelständische Betriebe nach wie vor eine entsprechende Herausforderung an betriebliche Investitionen und Abläufe darstellt. Im Kontext des anhaltend hohen Bedarfs an Fachkräften werden dementsprechende Investitionen, insbesondere in Unternehmensbereichen mit hoher manueller Tätigkeit, wie Verpackung, Kommissionierung oder Palettierung, zunehmen. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die Befragten den „Bedarf an spezialisierten Fach- und Führungskräften“ weiterhin hoch einschätzen, was in den Vorjahren, mit Ausnahmen der Befragung im Jahr 2023, schon immer der Fall war. Die im Jahr 2024 geringere Quotierung der „Anforderungen an Beschäftigte“ lässt sich sicherlich darauf zurückführen, dass, wie bei den „Anforderungen an die Arbeitgebenden“, hier in den letzten Jahren entsprechende „Hausaufgaben“ gemacht wurden und die Personalverantwortlichen stetig den Bedarf an adäquaten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen messen und befriedigen. Dies hat auch einen direkten Impact auf die „Arbeitgeberattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Branche“, da insbesondere die Fachkräfte, die aus anderen Branchen wie Automotive, Maschinenbau oder der Chemie- und Pharmaindustrie kommen, nur über entsprechende Fördermaßnahmen rekrutiert und gebunden werden können.

Bezüglich der Einschätzung der „Work-Life-Balance der Beschäftigten“, die nunmehr im Jahresvergleich eher nachgeordnet berücksichtigt wird, hat sich herausgebildet, dass diese als ein Art Kontinuum gesehen werden muss und aus einem adäquaten Personalmanagement nicht mehr wegzudenken ist. Problematisch erscheinen in diesem Zusammenhang auch weiterhin die produktionsnahen Unternehmensbereiche, da hier nur bedingt auf derartige Beschäftigtenbelange eingegangen werden kann.

Interessant sind ebenfalls die mittlerweile rückläufigen Rankings bezüglich der „Unterschiede zwischen kleinen/mittelständischen Unternehmen und Konzernen“, da Arbeiten 4.0 nunmehr in allen Betriebsbereichen und -größen angekommen ist und angewandt wird. Ein weiteres Indiz ist dafür sicherlich, dass der „Bedarf an Beschäftigten insgesamt“ nunmehr auf dem letzten Rankingplatz zu finden ist.

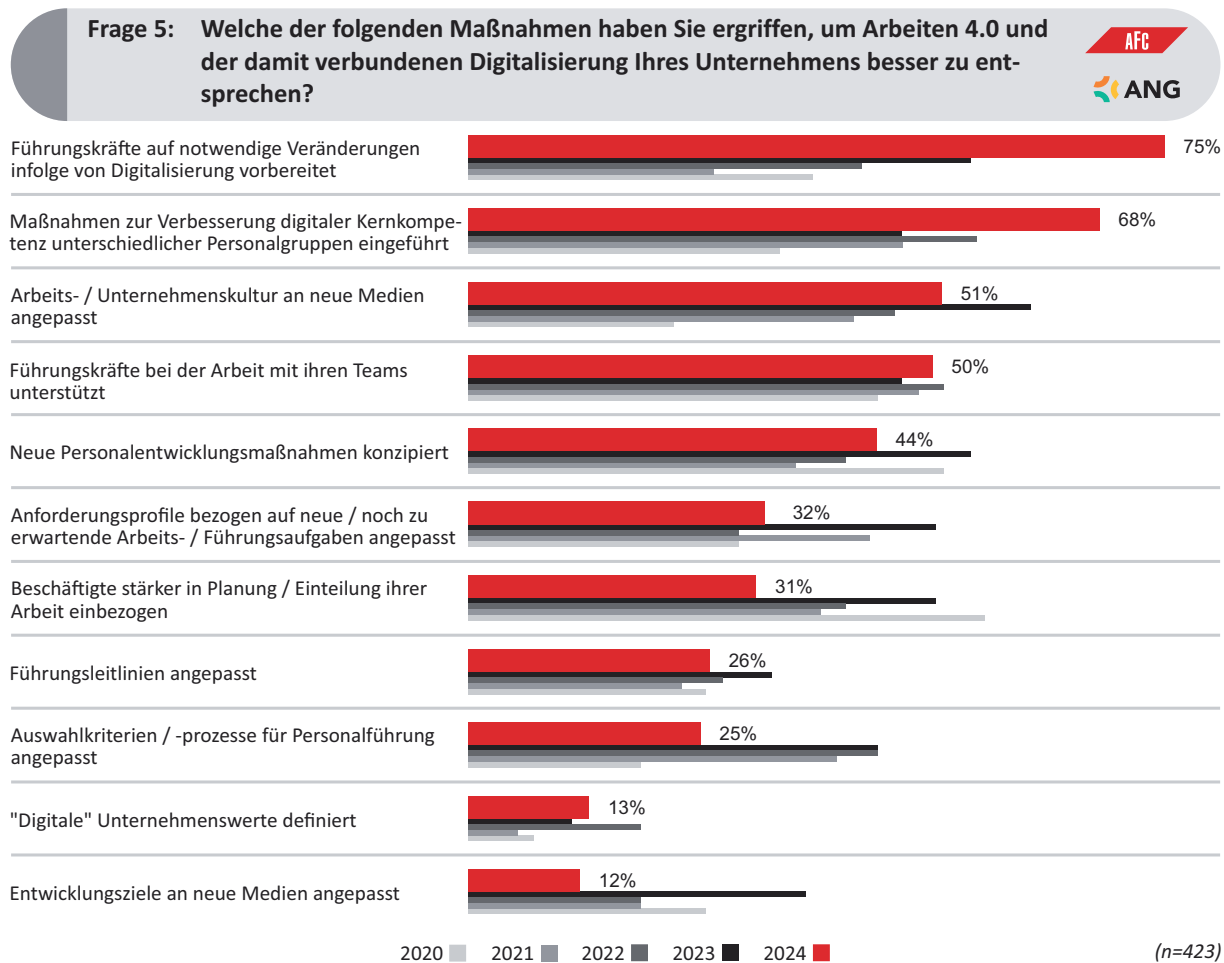
#### Maßnahmen, um Arbeiten 4.0 und der Digitalisierung zu entsprechen

Im Ranking der ergriffenen Maßnahmen, um Arbeiten 4.0 und der damit verbundenen Digitalisierung zu entsprechen, hat sich im Vergleich zu den Vorjahren eine zunehmend validierte Reihenfolge ergeben.

Es lässt sich tendenziell feststellen, dass über die Jahre erheblich Bewegung in die Aktivitäten der HR-Verantwortlichen gekommen ist, die nunmehr Früchte trägt. So hat sich das aktuelle Ranking 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 (können).

So zeigt sich eine aktivere Gangart, indem Maßnahmen als prioritär erachtet werden, damit „Führungskräfte auf notwendige Veränderungen infolge von Digitalisierung vorbereitet“ sind. Zu dieser Zielsetzung zählen ebenfalls die „Maßnahmen zur Verbesserung digitaler Kernkompetenz unterschiedlicher Personengruppen“, die im Vorjahr noch auf Platz sechs gerankt waren. Dies lässt sich auch dadurch erklären, dass sich heutzutage der Trend zu interdisziplinären Teams kontinuierlich fortsetzt. Auch die Maßnahmen, wie „Arbeits-/ Unternehmenskultur an neue Medien angepasst“ sowie die als wichtiger eingeschätzte Aussage „Führungskräfte bei der Arbeit mit ihren Teams unterstützt“, beschreiben ein aktives Verhalten der HR-Verantwortlichen.

Wie die Hausaufgaben zwischenzeitlich hinsichtlich Arbeiten 4.0 und Digitalisierung kontinuierlich umgesetzt wurden, zeigt auch die Tendenz, dass die vormalig auf Platz zwei gerankte Aussage „Neue Personalentwicklungsmaßnahmen konzipiert“ mittlerweile eher unerschwellig bewertet wird, da derartige PE-Maßnahmen nunmehr integrativer Bestandteil aktueller HR-Managementsysteme sind. Dies bestätigt auch die diesjährig umgekehrte Platzierung der Maßnahmen „Anforderungsprofile bezogen auf neue/noch zu erwartende Arbeits- / Führungsaufgaben angepasst“ und „Beschäftigte stärker in Planung / Einteilung ihrer Arbeit einbezogen“ (ehemals Position 5 bzw. 4).



In diesem Kontext lässt sich auch das Ranking der letzten vier Maßnahmenpakete interpretieren, die allesamt die Verankerung von digitalen Anpassungsmaßnahmen im HR-Managementkonzept bestätigen.

Somit wird die Personalabteilung zum wichtigen strategischen Business-Partner der Geschäftsführung und im zunehmenden Maße auch für die Leitungsbefugten im Unternehmen. Sie geriert sich als „honest-broker“ oder sogar als „Trustee“ zwischen Führung und Mitarbeitenden sowie unterschiedlichen Betriebsteilen. Sie entwickelt so eine ganzheitliche Organisationsperspektive.

## Dritter Teil:

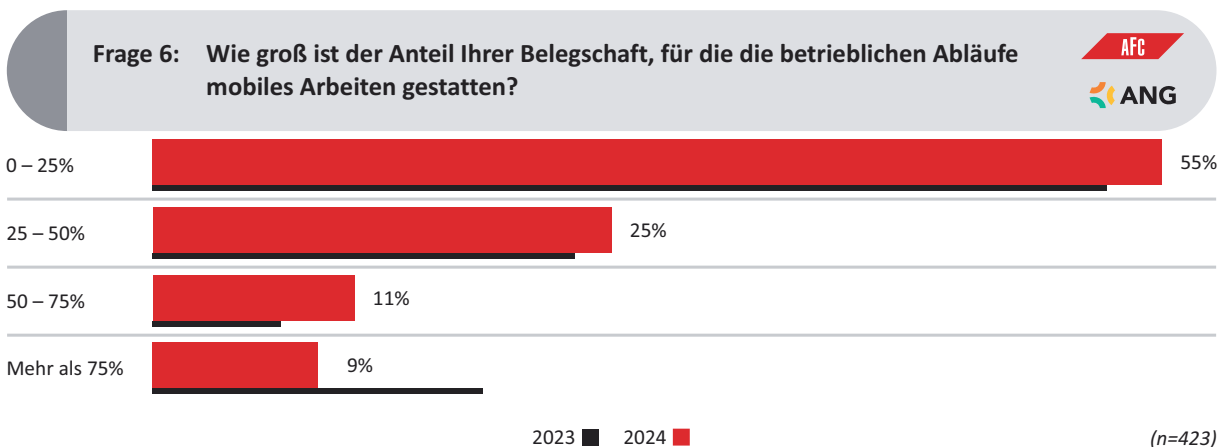
### Mobiles Arbeiten

Mobile Arbeit hat spätestens seit der zurückliegenden Pandemie einen festen Platz in der aktuellen und zukünftigen Arbeitswelt eingenommen. Die Digitalisierung ermöglicht es, in zahlreichen Sektoren unabhängig von Ort und Zeit zu arbeiten. Die Einführung von mobilem Arbeiten bietet den Beschäftigten eine erhebliche Flexibilität, die dazu beiträgt, eine bessere Balance zwischen Beruf und Privatleben zu erreichen, Anfahrtszeiten zu reduzieren sowie die Kundeninteraktion vor Ort zu optimieren. Die dadurch erzielte höhere Produktivität sowie die steigende Zufriedenheit der Mitarbeitenden kommen jedoch auch der Arbeitgeberseite zugute.

Nach dem Wegfall der im Infektionsschutzgesetz vorgeschriebenen Homeoffice-Pflicht im März 2022 kehrten immer mehr Mitarbeitende an ihre ursprünglichen Arbeitsplätze zurück. Laut einer Mitteilung des Statistischen Bundesamts (Destatis) waren im Jahr 2023 23,5 Prozent aller Erwerbstätigen zumindest gelegentlich im Homeoffice tätig. Der Anteil lag damit nur geringfügig niedriger als im Jahr 2022 (24,0 Prozent) und im Jahr 2021 (24,9 Prozent). Der Vergleich mit dem Vor-Corona-Niveau verdeutlicht die Etablierung des Arbeitens von zu Hause aus: Während 2019 lediglich 12,8 Prozent der Erwerbstätigen im Homeoffice gearbeitet hatten, waren es 2023 bereits 23,5 Prozent. Hier wird ersichtlich, dass ein entsprechendes Angebot mittlerweile zum Gesamtpaket gehört, um als Arbeitgeber in Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels insbesondere für junge Fachkräfte attraktiv zu sein.

#### Umsetzbarkeit von Mobilem Arbeiten

In der Ernährungs- und Genussmittelindustrie arbeiten laut ANG-Arbeitspanel 2024 fast drei Viertel (72 Prozent) der Beschäftigten im Bereich von Produktion, Lager und Logistik. Für den Großteil dieser Beschäftigten lassen die Arbeitsabläufe mobiles Arbeiten nicht zu.



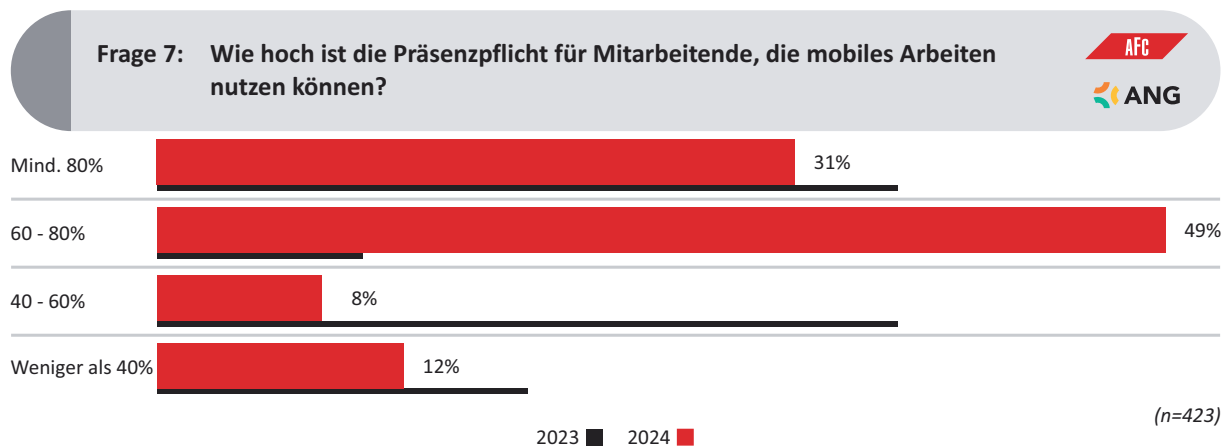
Mit Hilfe der vorliegenden Studie möchten ANG und AFC Personalberatung zum zweiten Mal in Folge eine konkrete Positionsbestimmung durchführen, inwieweit mobiles Arbeiten in die betrieblichen Abläufe der befragten Unternehmen integrierbar ist (siehe Frage 6). Wie für Branchenkenner wenig überraschend, gaben 55 Prozent (plus 3 Prozentpunkte ggü. dem Vorjahr) der Befragten an, dass es die Arbeitsabläufe nur für einen geringen Teil der Beschäftigten zulassen, mobil zu arbeiten. Dies zeigt, dass in den produzierenden und verarbeitenden Betrieben der Ernährungsindustrie eine überwiegend physische Anwesenheit unabdingbar ist. Allerdings meldet jeder vierte Betrieb zurück, dass ein Arbeitsumfang zwischen 25 und 50 Prozent grundsätzlich auch ortsunabhängig geleistet werden kann. Die zum Einsatz kommende vernetzte Technik (Arbeiten 4.0) in der Produktion und die in den Verwaltungen geschaffenen Voraussetzungen von Remote Work innerhalb der zurückliegenden Jahre sind hierfür ausschlaggebend.

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

### Präsenzpflicht für die Mitarbeitenden

Seit dem Ende der verpflichtenden Home-Office-Regelung im März 2022 kehren zunehmend mehr Mitarbeitende an ihre ursprünglichen Arbeitsplätze zurück. Diese Entwicklung wirft die Frage auf, wie Unternehmen eine ausgewogene Balance zwischen mobilem Arbeiten und Präsenzarbeit vor Ort etablieren können. Die Möglichkeit des mobilen Arbeitens wird von zahlreichen Arbeitnehmenden nach wie vor geschätzt, da sie ihnen Freiheit und Flexibilität bietet.

In Frage 7 möchten wir einen Überblick darüber geben, wie hoch die Anwesenheitspflicht der Mitarbeitenden ist, die mobiles Arbeiten nutzen können. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen hat sich für eine Präsenzpflicht von 60 bis 80 Prozent entschieden. Im Vorjahr war dies mit 10 Prozent noch die am wenigsten genutzte Regelung. 31 Prozent der Unternehmen haben sich im Berichtszeitraum sogar auf eine Anwesenheitspflicht von mindestens 80 Prozent festgelegt (Vorjahr 36 Prozent). Immerhin 8 Prozent (Vorjahr 36 Prozent) der Unternehmen ermöglichen es ihren Mitarbeitenden, zu etwa gleichen Teilen von zu Hause und am festen Arbeitsplatz (40-60 Prozent) zu arbeiten. Für 12 Prozent der Unternehmen ist es sogar möglich, den überwiegenden Teil der Arbeit (mehr als 40 Prozent) von zu Hause aus zu erledigen. Im Vorjahr lag dieser Wert noch bei 36 Prozent.





## Vierter Teil:

### Qualifizierung und Weiterbildung

Die Welt gerät von einer Krise in die nächste und sieht sich nun mit mehreren gleichzeitig konfrontiert. Das Schlagwort „Polykrise“ dominierte das diesjährige Weltwirtschaftsforum in Davos. Die Unternehmen sind zur Anpassung ihrer Geschäftsmodelle gezwungen während zeitgleich ein signifikanter Bedarf an Qualifizierung für eine Vielzahl von Mitarbeitenden entsteht. Der Strukturwandel führt zu Arbeitsplatzverlusten in einigen Bereichen, während in anderen dringend Fachkräfte benötigt werden, wodurch neue Anforderungen an Tätigkeitsprofile und Qualifikationen gestellt werden.

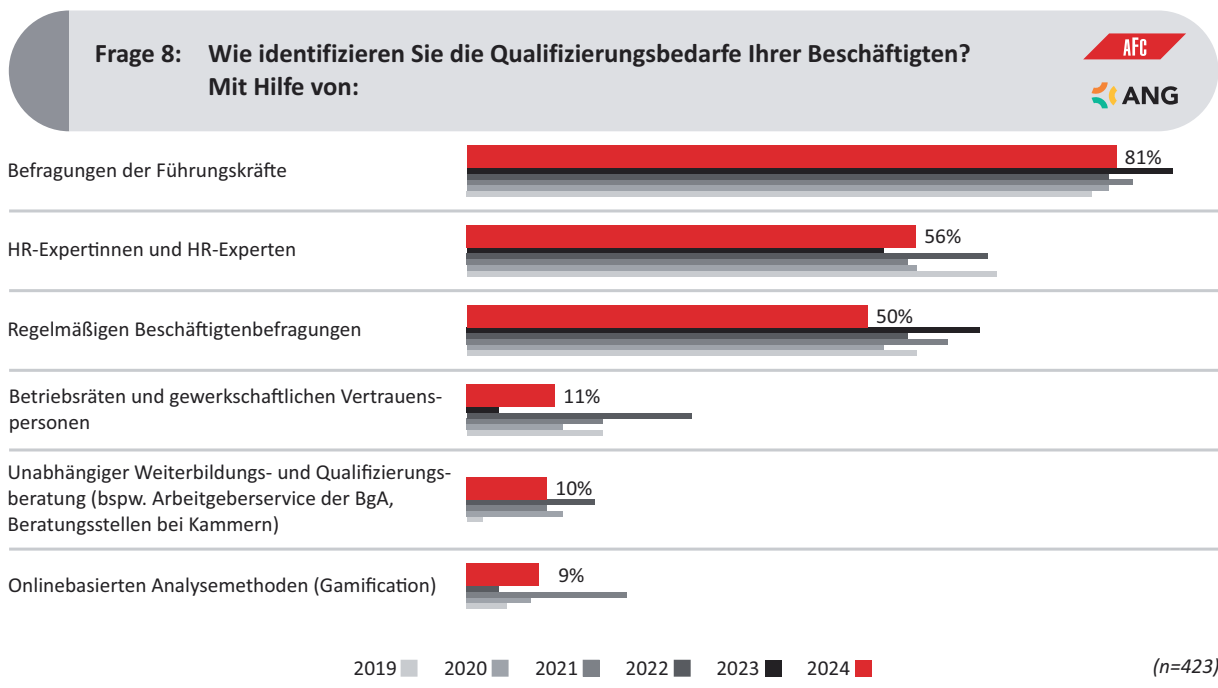
Um diesen Herausforderungen zu begegnen, hat der Bundesrat im Juli 2023 das Gesetz zur Aus- und Weiterbildungsförderung verabschiedet. Ziel ist es, die Veränderungen in der Arbeitswelt aufzugreifen, Arbeitslosigkeit zu vermeiden, Weiterbildung zu intensivieren und die Fachkräftebasis zu sichern, im Einklang mit der Nationalen Weiterbildungsstrategie.

Niederschwellige Angebote auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt sowie die Förderung grundlegender Schlüsselkompetenzen sind essenziell, insbesondere für Arbeitnehmer mit geringer bis mittlerer Qualifikation. Die Durchlässigkeit verschiedener Qualifikationsabschlüsse und die Förderung von Menschen, die sich später im Leben neu orientieren, sind ebenso wichtig. Neue Kompetenzen für eine digitalisierte und ökologisch nachhaltige Arbeitswelt müssen praxisnah integriert werden, um die Attraktivität der dualen Ausbildung zu steigern.

Angesichts der dynamischen Veränderungen stehen Unternehmen vor der Herausforderung, kontinuierlich neue Bildungskonzepte zu entwickeln. Eine systematische Analyse der Weiterbildungsbedarfe, basierend auf nachvollziehbaren Kriterien, ist entscheidend für den Erfolg der Weiterbildungsstrategien.

#### Identifizierung des Qualifizierungsbedarfs

Auch in diesem Jahr bestätigt sich der Trend, dass sich die Unternehmen bei der Maßnahmenwahl zur Identifizierung des Qualifizierungsbedarfs der Mitarbeitenden hauptsächlich auf die die drei meist genutzten Methoden der Vorjahresbefragungen konzentrieren.

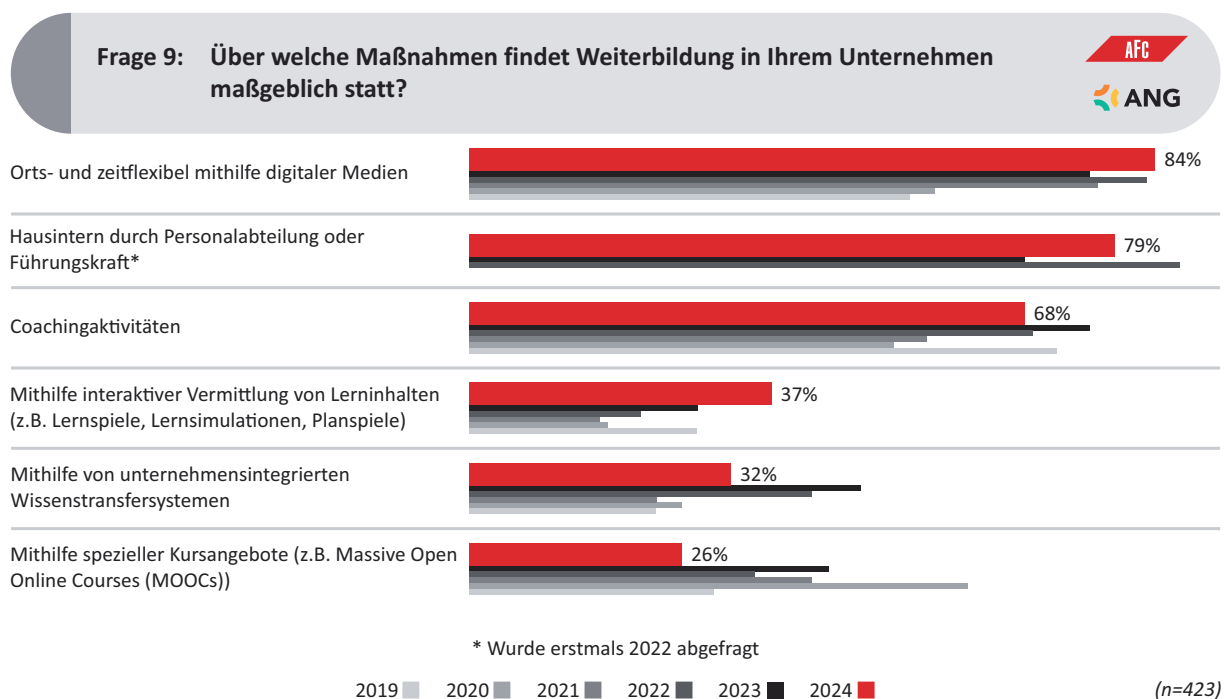


Als wichtigstes Instrument dient dabei die „Befragung der Führungskräfte“ zur Weiterbildungsbedarfsanalyse mit 81 Prozent (minus 7 Prozentpunkte ggü. dem Vorjahr). An zweiter Stelle folgt in diesem Jahr wieder die Einbeziehung von „HR-Expertinnen und Experten“ (plus 4 Prozentpunkte) vor dem Instrument „Regelmäßige Beschäftigtenbefragungen“ (minus 14 Prozentpunkte ggü. dem Vorjahr). Abgeschlagen, aber dennoch erwähnenswert, soll hier die Einbeziehung von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauenspersonen (plus 7 Prozentpunkte) nicht unerwähnt bleiben. Zwei Methoden, die im vergangenen Jahr von den befragten Unternehmen gänzlich ungenutzt blieben, sind die Einbeziehung von externen (plus 10 Prozentpunkte) sowie digitalen (plus 9 Prozentpunkte) Identifizierungsmöglichkeiten.

### Maßnahmen zur Weiterbildung

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie berufliche Qualifizierung umgesetzt werden kann. In diesem Kontext ist eine Differenzierung zwischen zwei Ansätzen von besonderer Relevanz: der Weiterbildung, die während der Arbeit am Arbeitsplatz erfolgt („on-the-job“), und derjenigen, die außerhalb der Arbeitsumgebung stattfindet und berufsbegleitend durchgeführt wird.

Bei der diesjährigen Befragung zeigt sich, wie bereits bei der Identifikation der Qualifizierungsbedarfe, eine Konzentration auf die drei meistgenutzten Ansätze der vergangenen Jahre. An erster Stelle steht mit 84 Prozent eine äußerst flexible Form der Weiterbildung, die orts- und zeitunabhängig in digitaler Form absolviert werden kann. Die Möglichkeit, neues Wissen und neue Fähigkeiten in kleinen, bedarfsorientierten Einheiten („Lernnuggets“) online zu erwerben, führt einerseits dazu, dass die Verantwortung für die eigene Lernorganisation zunehmend beim Individuum liegt. Auf der anderen Seite eröffnet diese Entwicklung aber auch die Möglichkeit, Lernaktivitäten einfacher in den Arbeitsalltag zu integrieren. An zweiter Stelle steht das „hausinterne Lernen durch die Personalabteilung bzw. die Führungskraft“. Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser Ansatz in diesem Jahr wieder mehr in den Fokus der Personalentwickler gerückt und etabliert sich offenbar als gutes Komplementär zum individuellen Lernen der Beschäftigten. Die sehr zeit- und kostenintensive individuelle Begleitung von Mitarbeitenden mittels „Coachingaktivitäten“, die eine sehr konzentrierte Arbeit an einzelnen Entwicklungszielen mit sich bringt, runden die Weiterbildung der Mitarbeitenden in diesem Jahr an dritter Stelle ab (minus 8 Prozentpunkte).



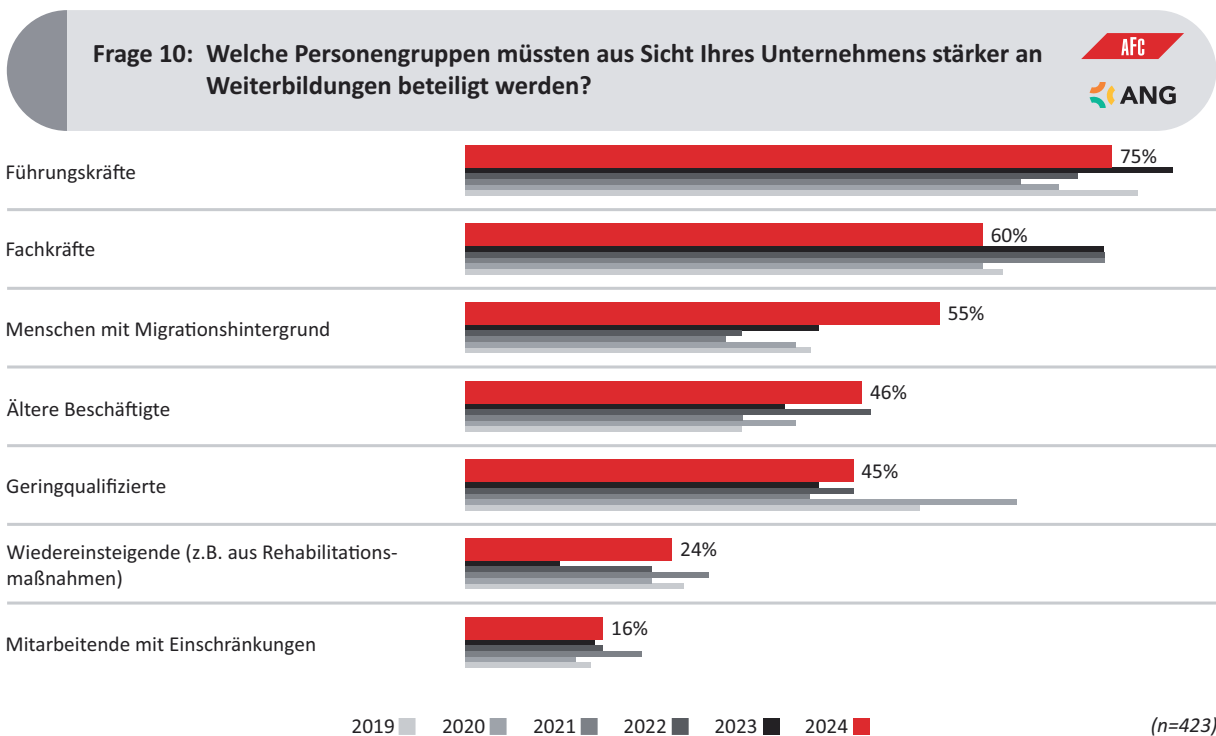
Als Ergänzung zu den drei voran genannten Methoden dienen in diesem Jahr mit einem Plus von 9 Prozentpunkten die „interaktive Vermittlung von Lerninhalten“ (Gamification, Simulationen etc.) und die Nutzung "unternehmens-integrierter Wissenstransfersysteme" (minus 16 Prozentpunkte). „Massive Open Online Courses (MOOCs)“, die ein modulares, selbstbestimmtes und individualisiertes Lernen ermöglichen, nutzten nur noch ein gutes Viertel der befragten Unternehmen (minus 18 Prozentpunkte).

**Zielgruppe der Weiterbildung**

Wie auch schon in den Vorjahren stehen Führungskräfte mit 75 Prozent (minus 7 Prozentpunkte) und Fachkräfte mit 60 Prozent (minus 14 Prozentpunkte) weiterhin im Fokus der Weiterbildungsmaßnahmen und stellen somit einen wesentlichen Faktor für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen dar. Führungspositionen erfordern eine fortlaufende Entwicklung, um den Herausforderungen einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt durch Digitalisierung und Globalisierung gerecht zu werden. Durch gezielte Weiterbildung können Führungskräfte ihre Managementkompetenzen, strategischen Denkfähigkeiten und sozialen Fertigkeiten verbessern, was sich unmittelbar in einer Steigerung der Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit niederschlägt.

Für die technische und operative Exzellenz eines Unternehmens sind hingegen Fachkräfte von entscheidender Bedeutung. Die kontinuierliche Weiterbildung von Fachkräften stellt sicher, dass sie mit den neuesten Entwicklungen und Technologien ihrer jeweiligen Branchen vertraut bleiben. Dies fördert nicht nur die Effizienz und Qualität der Arbeitsprozesse, sondern ermöglicht es dem Unternehmen auch, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren und Innovationspotenziale zu nutzen.

Insgesamt tragen gezielte Weiterbildungsmaßnahmen von Führungs- und Fachkräften zur nachhaltigen Sicherung der Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen bei, indem sie die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden mit Schlüsselpositionen systematisch weiterentwickeln.



In den vergangenen Jahren hat sich der Stellenwert von qualifizierten „Menschen mit Migrationshintergrund“ für Unternehmen deutlich erhöht. Die Reform des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes, in dem u. a. die Anerkennung ausländischer Qualifizierungen und Berufserfahrungen ausgeweitet wird, um somit künftig die Einwanderung von Fachkräften zu erleichtern, trägt dieser Entwicklung Rechnung. Die Gewinnung und Weiterbildung dieser Mitarbeitenden wird zukünftig einen immer wichtigeren Beitrag (55 Prozent) leisten, um den schon jetzt in einigen Berufen und Regionen spürbaren Fachkräftengpässen entgegenzuwirken. Die Bedeutung zur Nutzung dieses Potenzials ist seit 2021 sprunghaft um 24 Prozentpunkte gestiegen und steht damit an dritter Stelle.

Fast ein Viertel der Beschäftigten in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie gehören laut Daten der Bundesagentur für Arbeit zur Altersgruppe der 55- bis 65-Jährigen. 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. Diese Altersgruppe rangiert in diesem Jahr an vierter Stelle der Zielgruppe von zu fördernden Mitarbeitenden (mit einem Plus von 9 Prozentpunkten). 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.

Die Zielgruppe der „Geringqualifizierten“ (mit einem Anteil von 45 Prozent) folgt somit mit nur einem Prozentpunkt Abstand auf dem fünften Platz. 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 ungelernte oder teilweise gelernte 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.

Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten für die Gestaltung von Arbeitsprozessen. Dadurch kann Schichtarbeit reduziert oder Teilzeitarbeit in Schichtsystemen flexibler gestaltet werden. Dies schafft neue Potenziale, Beschäftigte mit ihren jeweiligen zeitlichen Verfügbarkeiten entsprechend einzusetzen. Dies eröffnet sowohl den Beschäftigten als auch den Unternehmen neue Möglichkeiten zur Bekämpfung des Fachkräftemangels.

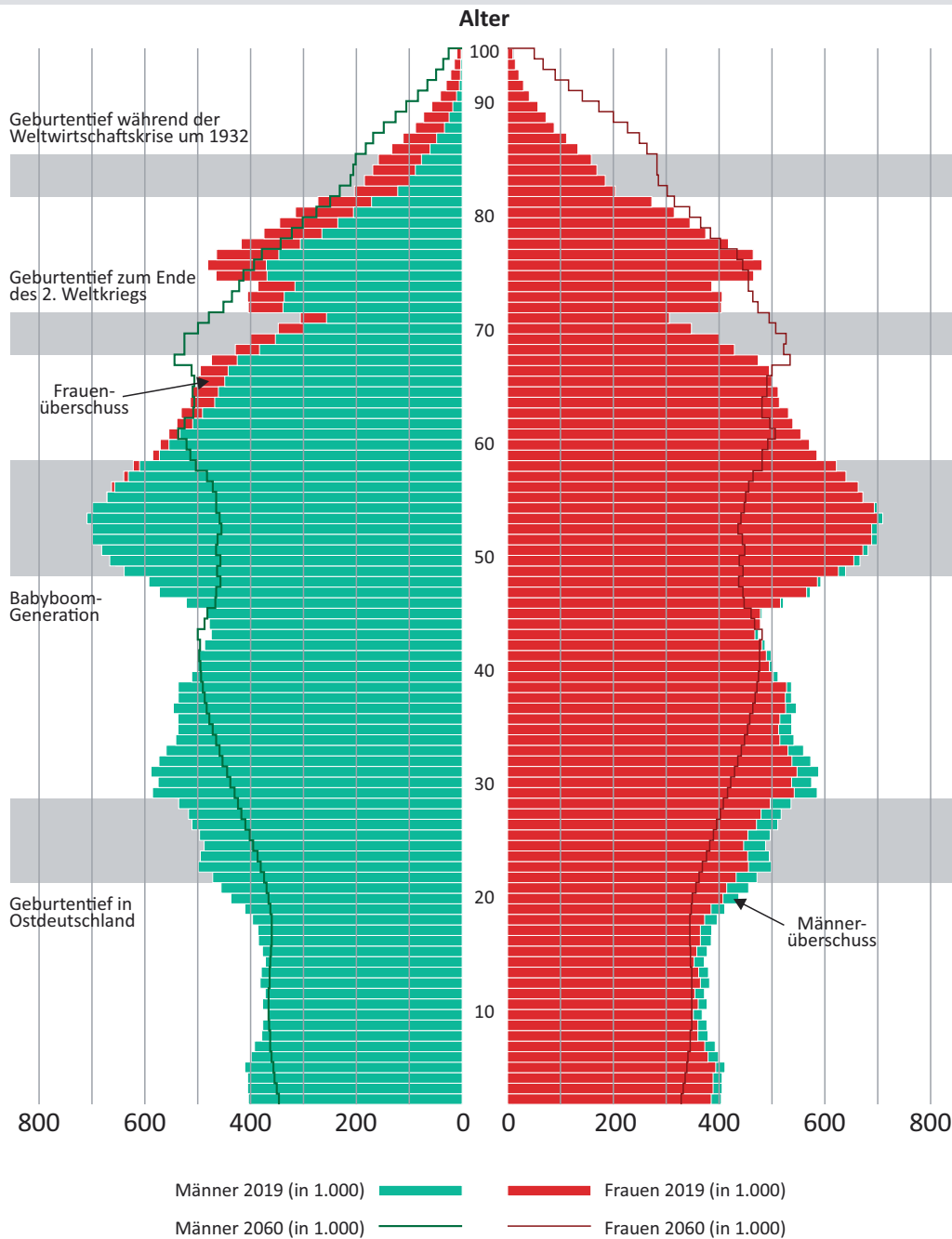
Es besteht ein erhöhter Förderbedarf, insbesondere für „Wiedereinsteigende“ (plus 13 Prozentpunkte) und „Mitarbeitende mit Einschränkungen“ (minus 1 Prozentpunkt). Angesichts eines rückläufigen Erwerbspersonenpotenzials und den daraus resultierenden vakanten Stellen könnte es eine Chance sein, diese Gruppen stärker als Zielgruppe anzusprechen und zu fördern.

**Fünfter Teil:**

**Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden**

Ursprünglich dargestellt anhand einer Bevölkerungspyramide zeigt der in folgender Abbildung dargestellte Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland heute eher Verwandtschaftsgrade mit einer Urne. Gleichzeitig veranschaulicht die Abbildung die Wirkung des unaufhaltsamen Phänomens der bevorstehenden Verrentung der Babyboomer auf den zukünftigen Arbeitskräftemarkt in Deutschland.

**Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2019 sowie Prognose für 2060** ANG AFC



Quelle: Statistisches Bundesamt

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 Bindungs- und Entwicklungsmaßnahmen zu halten, als bei einem angespannten Personalmarkt immer wieder in die Gewinnung und Rekrutierung neuen Personals zu investieren. Wie bereits im zweiten Teil beschrieben, haben die HR-Verantwortlichen in den befragten Unternehmen bereits reagiert, indem sie, wie in den Fragen 4 und 5 illustriert, entsprechende Managementmaßnahmen implementiert haben. 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 drei bis fünf Jahren.

Daher widmet die vorliegende Studie bereits seit 2018 der Fragestellung zur Mitarbeiter-GEWINNUNG und insbesondere der Mitarbeiter-BINDUNG ein ganzes Kapitel.

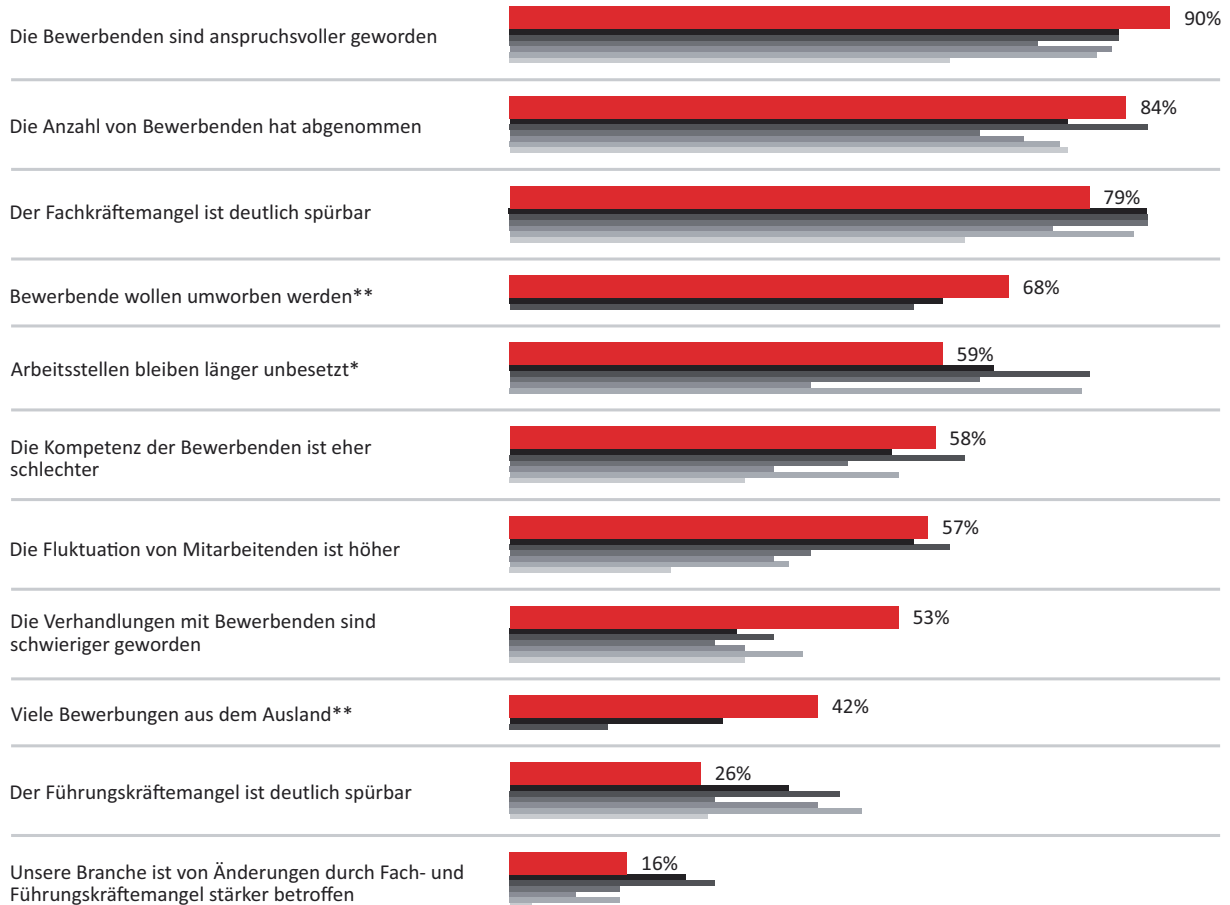
So, wie für die Unternehmen der Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft die Sourcing- und Absatzmärkte einem kontinuierlichen Wandel unterliegen, ergeben sich auch aus technischen, ökonomischen, ökologischen, privaten oder gesellschaftlichen Gründen für die Unternehmensorganisation und die dort Tätigen immer wieder neue Konstellationen bzw. Herausforderungen. Flexibilität, Durchlässigkeit und interdisziplinäre Teams sind die neuen Begrifflichkeiten und beschreiben die Herausforderung für die Branche und ihre Unternehmen im Gesamten sowie für das HR-Management im Speziellen.

Um mittels eines adäquaten Personalwesens eine flexiblere und attraktivere Arbeitsumgebung zu schaffen, müssen sich die Unternehmen mit der jeweils aktuellen Situation am Führungs- und Fachkräftemarkt auseinandersetzen. Das in Frage 11 aufgeführte Ranking beschreibt einen bereits in den letzten Jahren aufgetretenen Trend, bei dem sich die drei erstplatzierten Statements hinsichtlich ihrer Reihenfolge immer wieder einmal abwechseln. Fakt ist,

- „die Bewerbenden sind anspruchsvoller geworden“,
- „die Anzahl von Bewerbenden hat abgenommen“,
- „der Fachkräftemangel ist deutlich spürbar“.

Insofern gilt es einerseits grundlegende Werte und Prinzipien der Unternehmenskultur beizubehalten. Andererseits muss auf veränderte gesellschaftliche Werte, einen disruptiven Wandel rund um den Arbeitsplatz und rückläufige Geburtenzahlen reagiert werden, was die Entwicklung, Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden in das Zentrum des HR-Managements 2035 stellt. Die (Re-)Integration von Kranken und Rückkehrern sowie von Migranten und Flüchtlingen in den allgemeinen Arbeitsmarkt und in ein spezifisches Unternehmen erfordert angepasste Strategien, kann aber im Erfolgsfall neue Potentiale in der Branche verankern und den Employer-Branding-USP eines Unternehmens (siehe Sechsten Teil) nachhaltig prägen.

**Frage 11: 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 2024 (n=423)

Insofern beschreibt das Statement „Bewerber wollen umworben werden“ die tägliche Rekrutingspraxis, egal ob bei Unternehmen oder Personalberatern. Ansonsten bleiben „Arbeitsstellen länger unbesetzt“ was zu erheblichen betrieblichen Engpässen und Effizienz- sowie Rentabilitätsverlusten führt.

Die drei weiteren Statements, wenn auch in ihrem Ranking nicht so stark ausgeprägt wie die vorhergehenden, zeigen die Notwendigkeiten für ein strategisches HR-Management auf, wenn es nämlich heißt

- „die Kompetenz der Bewerbenden ist eher schlechter“,
- „die Fluktuation von Mitarbeitenden ist höher“,
- „die Verhandlungen mit Bewerbenden sind schwieriger geworden“.

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 den 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, das 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 58 Prozent der Nennungen ein konstantes Problem beschreibt. Dem können die Unternehmen in der Regel eigentlich nur durch interne „Nachzucht“ begegnen. 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.

Interessant zu beobachten, ist das stetig steigende Phänomen der „Bewerbungen aus dem Ausland“. Hier sind neben sozialen und sprachlichen Skills insbesondere integrative HR-Maßnahmen gefragt, befindet sich doch der überwiegende Teil der Branchenunternehmen fernab von Ballungszentren im eher ländlich geprägten Raum. Hier müssen verstärkt Integrationsmaßnahmen geboten werden, um die aus dem Ausland kommenden Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden.

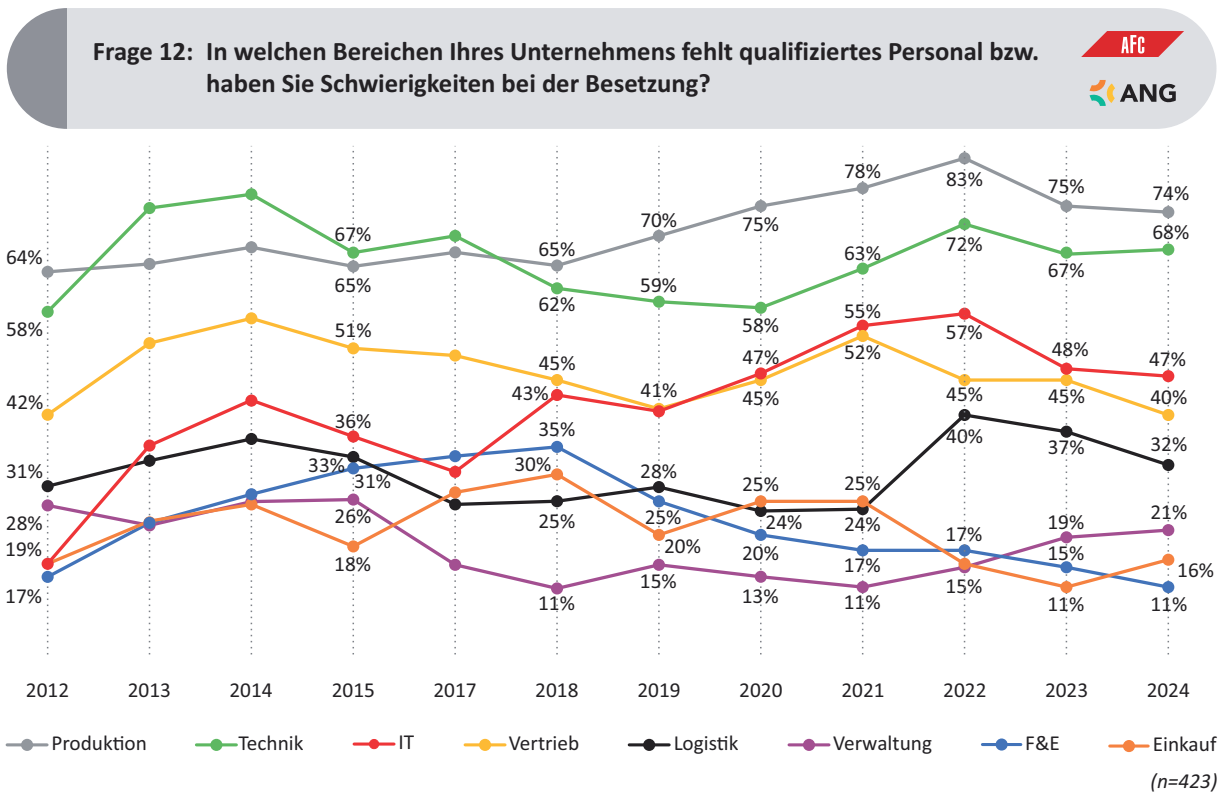
Auch wenn die prozentuale Gewichtung des Statements „der Führungskräftemangel ist deutlich spürbar“ im Gegensatz zum Fachkräftemangel (Ranking auf Position 3) nachgelagert eingeschätzt wird, so bleibt das mit diesem Statement verbundene Grundproblem allerdings virulent. Hier lassen sich mitunter brancheninterne 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 trägt ein Übriges dazu bei. 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).

Ermunternd ist abschließend noch auf die von jeher niedriger Einschätzung „unsere Branche ist von Änderungen durch Fach- und Führungskräftemangel stärker betroffen“ hinzuweisen, die keineswegs fatalistisch gemeint ist, sondern den Unternehmen der Branche, die ja auch mit anderen Sektoren im Austausch stehen, veranschaulicht, dass der Fachkräftemangel ein gesamtwirtschaftliches Problem darstellt.



**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 sich hier, insbesondere wo Fragestellungen wie z.B. 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. Je länger die Lieferketten und anspruchsvoller die Transportwege der eingesetzten Roh- und Hilfsstoffe sind, desto größer ist der Bedarf an Logistikern für Transport und Lager. Die Strategie des Outsourcings derartiger Prozesse ist nicht ad-libitum möglich und, je nach Vertriebswegen, sind Inhouse-Logistiker immer noch unersetzbar.

Die weiter abgefragten Bereiche beschreiben die kontinuierlichen Engpässe. Und abschließend stellt sich die Frage, wie bei der zu erwartenden fortschreitenden Digitalisierung in den Unternehmen die Nachfrage nach technikkaffinen sowie an der Branche interessierten Mitarbeitenden nachhaltig gedeckt werden kann. Sicherlich kann die befragte Branche technikinteressierte Mitarbeitende insbesondere bei den jungen Absolventen durch Praktika

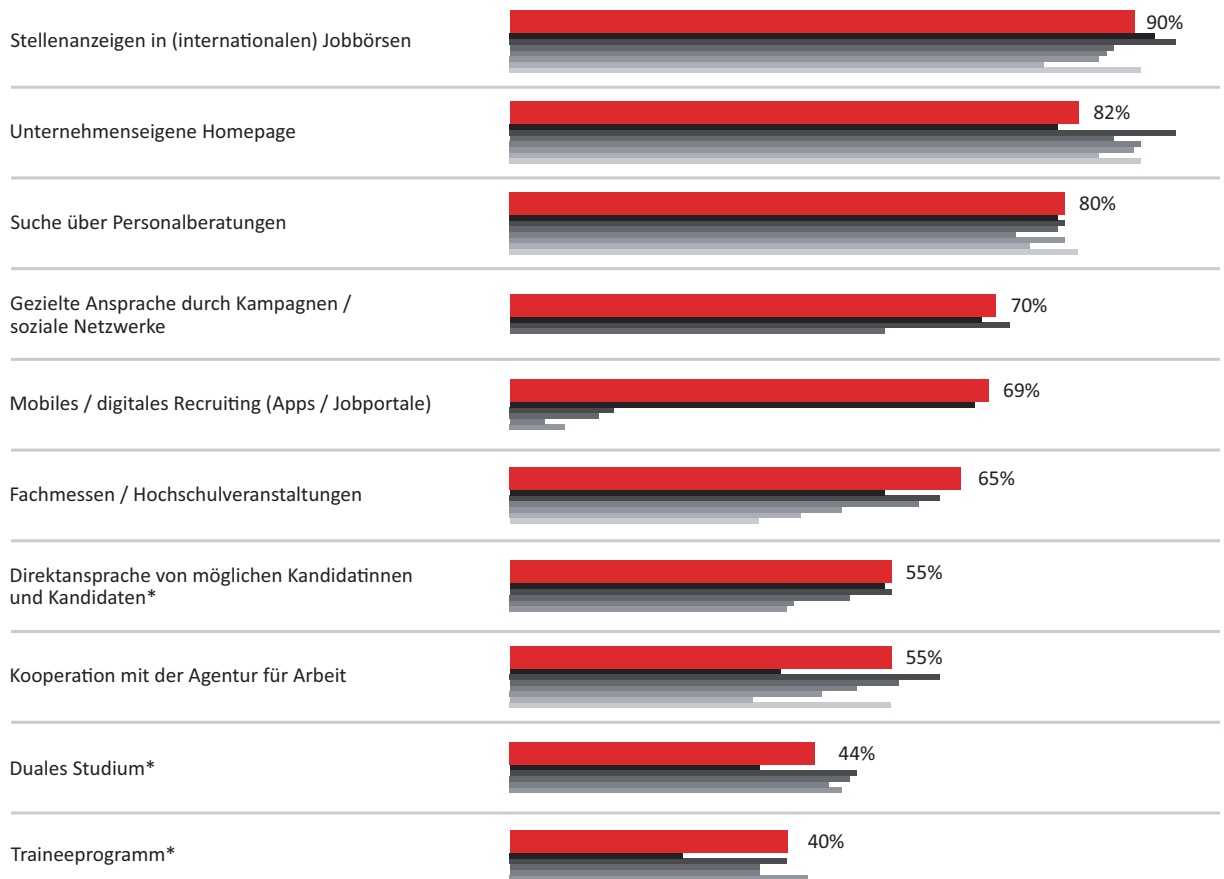
und Ausbildung locken. Aufgrund von Schichtdiensten, der oftmaligen Lokalisierung der Unternehmen im ländlichen Raum, weit weg von den Ballungszentren, die insbesondere von den jungen Bewerbenden favorisierten werden, bedarf es einer attraktiven „Message“, um den zukünftigen Bedarf an geeigneten Fachkräften zu decken. Auf derartige Maßnahmen wird im Sechsten Teil der Studie noch gesondert eingegangen.

### Wie wird rekrutiert?

Die Art und Weise der Rekrutierung liefert ein Indiz für die Aufstellung des Unternehmens und ermöglicht eine Beurteilung von innen und außen. Allgemein lassen sich Unternehmen grob in drei Kategorien aufteilen:

- die Klassiker
- die Digitalen
- die Konventionellen

### Frage 13: Wie rekrutieren Sie qualifizierte Fachkräfte?



\* Wurde erstmals in 2019 abgefragt

2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021 ■ 2022 ■ 2023 ■ 2024 ■ (n=423)

Wie sich aus der Beantwortung von Frage 13 ersehen lässt, sind die Klassiker bei den 423 Teilnehmenden in der Mehrheit, indem sie nach wie vor die „Stellenanzeige in Jobbörsen“ favorisieren. Gleiches gilt für die „unternehmenseigene Homepage“, ein Recruitingtool, welches sicherlich beim Großteil der teilnehmenden Unternehmen in den vergangenen Jahren optimiert wurde, auch wenn es selbstverständlich nicht die Verbreitungsgrade und Klickraten einer onlinegestellten und hoffentlich gut formulierten, barrierefreien Stellenanzeige aufweist. Insbesondere bei besonderen Fragestellungen, bei denen spezielle Datenbanken und vor allem die Direktansprache branchenfokussierter Personalberater genutzt werden, erfolgt die „Suche über Personalberater“ und bewährt sich im Trend als außerordentlich stabil und erfolgreich.

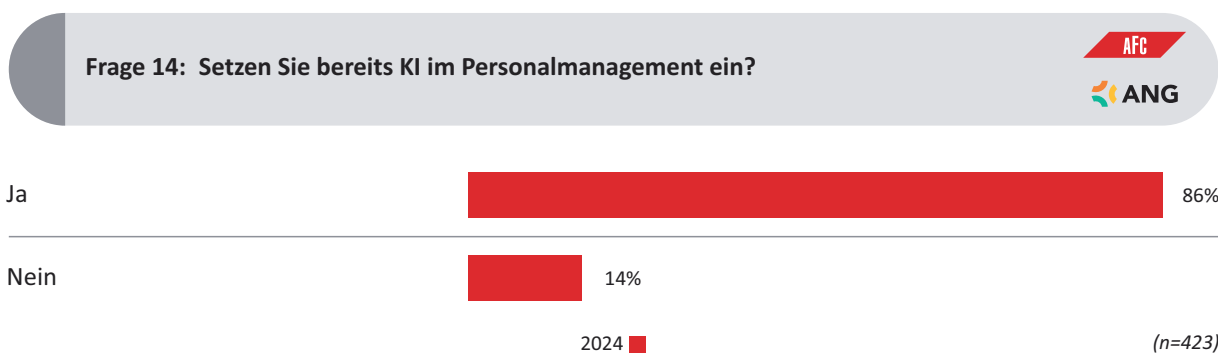
Bei den Digitalen unterscheiden sich die Methoden zwischen Fremdleistungen und Eigenleistungen. Infolge von Corona sind die präsenten Fachmessen und Hochschulveranstaltungen zunehmend digitalisiert worden, auch wenn vereinzelt Präsenzveranstaltungen wieder stattfinden. Besondere Beachtung finden allerdings 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 Instrumenten-Kit weiterhin ausbaufähig und erfolgreich ist.

Bei den Konventionellen ist nicht nur das HR-Management involviert. Mit Ausnahme 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.

**Einsatz von KI im Personalmanagement**

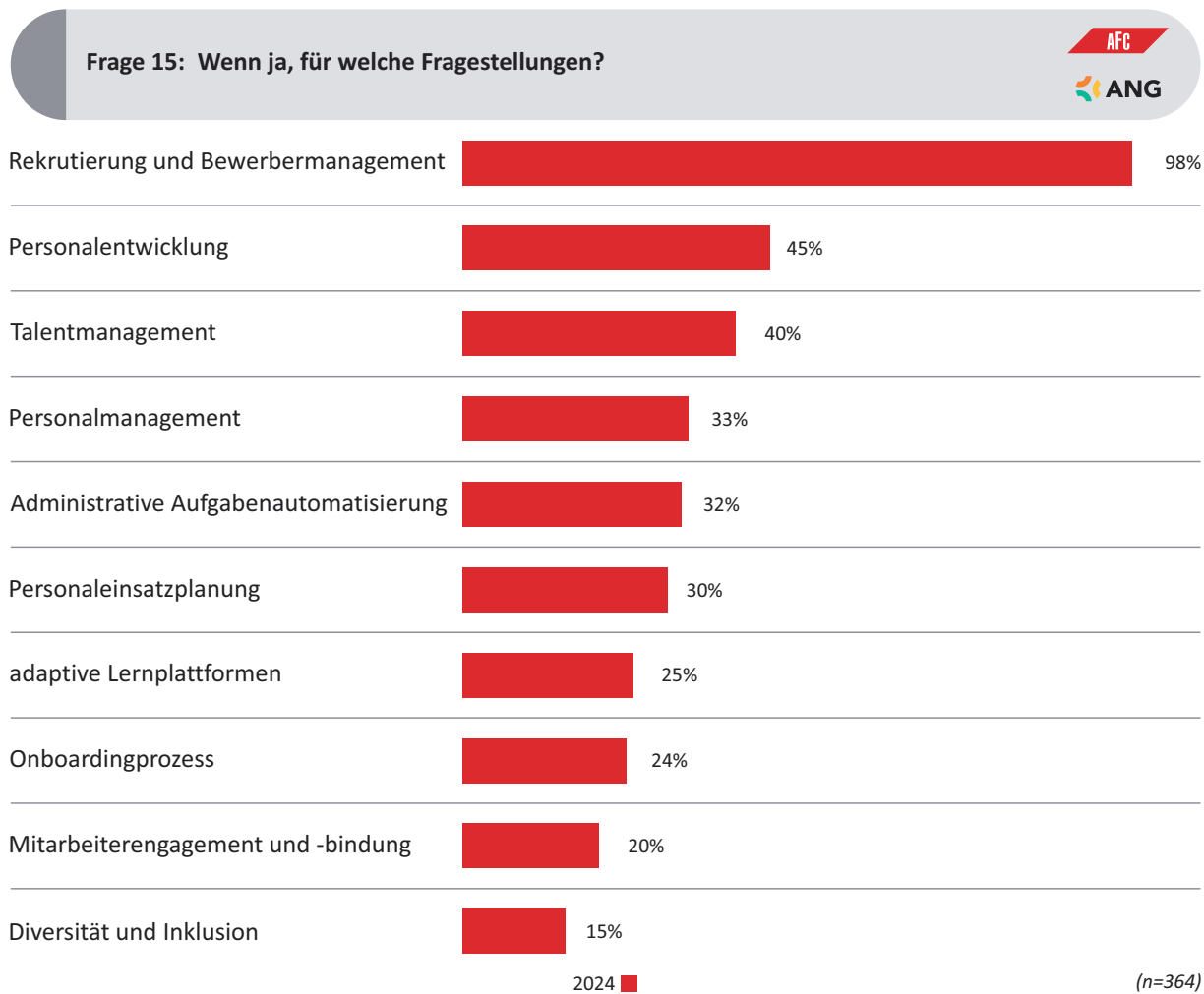
Erstmalig wurde im Jahr 2024 abgefragt, ob und inwieweit die befragten Unternehmen Künstliche Intelligenz (KI) im Personalmanagement einsetzen.

Das Ergebnis ist erstaunlich eindeutig und spiegelt die Aufgeklärtheit der befragten Branche wider.



Weitergehend befragt für welche Fragestellungen KI eingesetzt wird, ergibt sich folgende systematische Zweiteilung, nämlich

- strategische Nutzung versus
- administrative Nutzung



Die drei höchstplatzierten entsprechen den strategischen Zielsetzungen eines aktuellen HR-Managements und sind in Deckung mit den im zweiten Teil beschriebenen Aktivitäten zum Umgang mit Arbeiten 4.0 und Digitalisierung. Auch wenn es für „Rekrutierung und Bewerbermanagement“ erst einen überschaubaren Anbietermarkt mit repräsentativen Ergebnissen gibt, so lassen sich sowohl bei der „Personalentwicklung“ als auch beim „Personalmanagement“ KI-gestützte Instrumente einsetzen. Es empfiehlt sich u.a. der gezielte Einsatz von Software für Performance Management und Engagement, wie z.B. Leapsome, die einerseits den HR-Verantwortlichen als Business-Partner bei Planungs- und Evaluierungsprozessen unterstützen und gleichzeitig die Teamorganisationen im Unternehmen transparent gestalten.

Bei den administrativ orientierten KI-Anwendungen, werden hingegen im Bereich der Personaladministration und -verwaltung sowie dem Onboarding von neuen Mitarbeitenden Tools genutzt, die zum Teil herkömmlich, andererseits aber auch im wahrsten Sinne des Wortes KI-basiert sind. Nach dem Motto „die Wüste lebt“ ist zu beobachten, dass insbesondere mittelständische Unternehmen sehr gezielt, aber nicht vollumfänglich auf KI im Personalmanagement zurückgreifen.

Auch die Integration von Chatbots und virtuellen Assistenten wird immer häufiger eingesetzt, um administrative Aufgaben zu automatisieren und die Effizienz im HR-Bereich zu steigern. Tools wie Workday oder Ultimate Software bieten solche Funktionen, die beispielsweise Anfragen von Mitarbeitenden zu HR-relevanten Themen schnell und zuverlässig beantworten können.

Zudem gewinnt der Einsatz von People Analytics an Bedeutung, um datenbasierte Entscheidungen zu treffen und tiefere Einblicke in die Mitarbeiterzufriedenheit, -leistung und -bindung zu erhalten. Dies hilft, präventiv Maßnahmen zu ergreifen und langfristig die Unternehmenskultur zu verbessern.

Ein weiteres konkretes Beispiel für den Einsatz von administrativen KIs in mittleren Unternehmen ist die Datenbankpflege. Hier können KI-Tools verwendet werden, um Informationen zu Mitarbeitenden, wie Kontaktdaten, Vertragsinformationen und Leistungsbewertungen, automatisch zu aktualisieren und zu verwalten. Dies spart nicht nur Zeit, sondern minimiert auch die Fehlerquote, die bei manueller Eingabe entstehen kann.

Im Bereich der Mitarbeiterentwicklung können KI-gestützte Plattformen verwendet werden, um maßgeschneiderte Weiterbildungsmöglichkeiten zu empfehlen. Durch die Analyse von Mitarbeiterdaten und deren Leistungsbewertungen kann die KI individuelle Entwicklungspläne erstellen, die den jeweiligen Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden gerecht werden.

Durch den gezielten Einsatz dieser Tools können Unternehmen ihre Effizienz im Personalmanagement erheblich steigern und gleichzeitig die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen.

### Bindung von Fach- und Führungskräften

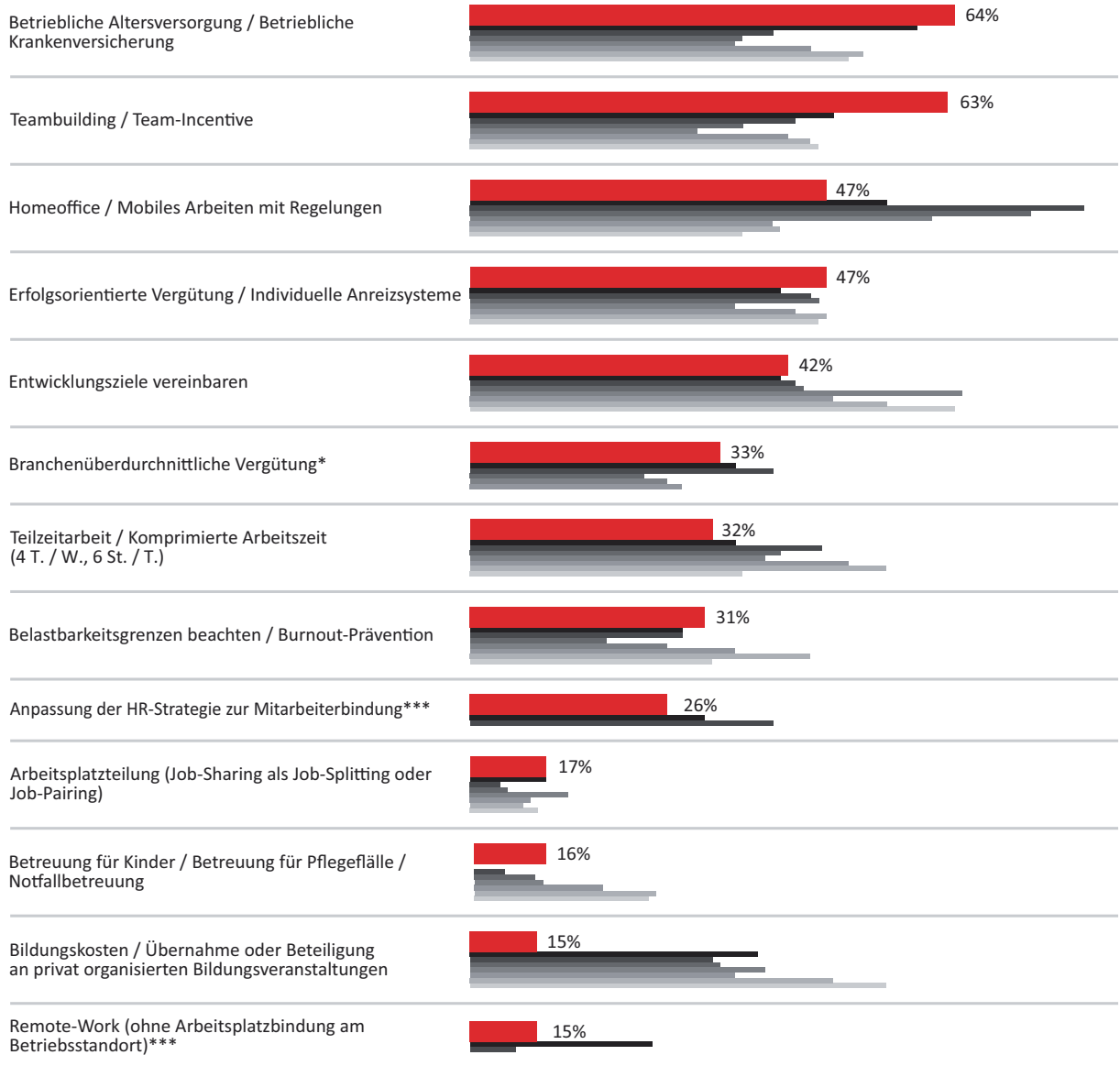
Die diesjährige Befragung beschreibt eine Renaissance langjährig eingesetzter und altbewährter Maßnahmen bei der Fach- und Führungskräftebindung. Alle drei höchstplatzierten Maßnahmen wurden vor wenigen Jahren anlässlich der Befragung eher nachrangig bewertet. Heute erfreut sich „betriebliche Altersversorgung / Betriebliche Krankenversicherung“ einer erneuten Beliebtheit. Alltägliche Diskussionen bezüglich der Rentenabsicherung und über Altersarmut sowie die steigenden Kosten für eine adäquate Gesundheitsversorgung unterstützen den Einsatz dieses betriebsspezifischen Instrumentariums und lassen so eine spezifische Bindung an den Arbeitgeber entstehen. Aufgrund der bereits angesprochenen Problematik im Zusammenhang mit der ausreichenden Verfügbarkeit von Führungs- und Fachkräften gewinnt das Management interdisziplinärer Teams an Bedeutung, weshalb „Teambuilding / Team-Incentives“ wieder an Popularität gewonnen haben. Die drittplatzierte Maßnahme, „Homeoffice / Mobiles Arbeiten“ ist seit der Coronapandemie nicht mehr wegzudenken, auch wenn sich ihre Ausprägung verständlicherweise überwiegend auf die produktionsfernen Unternehmensbereiche erstreckt. Hingegen erscheint „Remote Work“ nicht mehr als das Mittel der Wahl!

Die drei nachfolgend genannten Maßnahmen, „Erfolgsorientierte Vergütung / Individuelle Anreizsysteme“, „Entwicklungsziele vereinbaren“ und „Branchen überdurchschnittliche Vergütung“ sind altbewährt und gehen Hand-in-Hand. Bis auf letzteres wurde ihr Einsatz bei früheren Befragungen im Rahmen dieser Studie stets im Mittelfeld platziert, wirken sie doch sehr einzelbetrieblich oder gar auf einzelne Unternehmensbereiche oder Mitarbeitende ausgerichtet.

Im Jahrestrend jeweils unterrepräsentiert sind weitergehende, individuell angewendete Bindungsmaßnahmen wie „Belastbarkeitsgrenzen beachten/ Burnout-Prävention“, „Arbeitsplatzteilung“, „Betreuung für Kinder / Betreuung für Pflegefälle / Notfallbetreuung“, die teils den HR-Verantwortlichen zur bedarfsgerechten Anwendung ein gutes Augenmaß abverlangen, aber im sozialen Unternehmensumfeld und im Sinne einer Governance nicht unterschwellig wirken.

Interessant zu sehen ist, die anlässlich ihrer ersten Abfrage (2022) hoch eingeschätzte „Anpassung der HR-Strategie zur Mitarbeiterbindung“, die, wenn auch in den Folgejahren stark rückläufig, eine Konstanz im Maßnahmenpool darstellt. 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.

**Frage 16: 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 ■ 2024 ■ (n=423)

Derartige Maßnahmen sollten auch im Zusammenhang von Agilen Arbeiten, der Übernahme von mehr Selbstverantwortung, z.B. im Home-Office, aber auch bezogen auf selbstorganisierte 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). 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.

---

Schaut man sich die in Frage 12 abgebildeten, verschiedenartigen Jobfamilien insgesamt an, lässt sich die Erkenntnis gewinnen, je spezifischer das Berufsbild, desto schwieriger die Besetzung. Gleichzeitig ergeben sich allerdings auch bezogen auf die Bindungsmaßnahmen erhebliche Unterschiede. Es muss sicherlich berücksichtigt 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 dafür und kann heutzutage organisatorisch und monetär nicht hoch genug eingeschätzt werden. In dem Zusammenhang kommen wir nochmals auf die proportional niedrig bewertete „Anpassung der HR-Strategie zur Mitarbeiterbindung“ zurück. 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 an die HR-Verantwortlichen ausfallen und uneinheitlicher das Personalmanagement in den Fachabteilungen gehandhabt wird, 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.

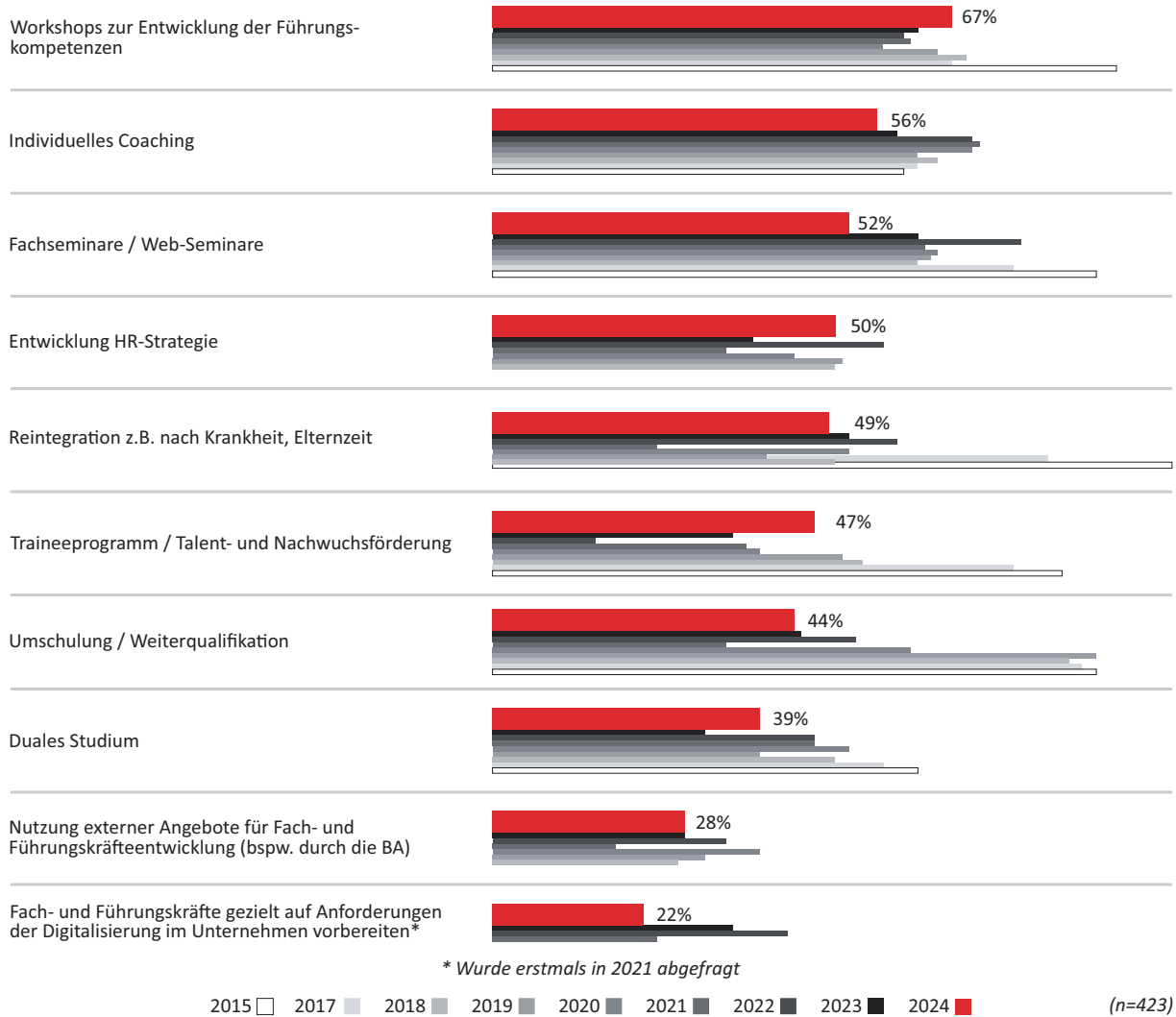
#### Entwicklung von Führungs- und Fachkräften

Erneut auf die in Frage 12 benannten spezifischen Unternehmensbereiche hinweisend, hat sich bei der Fach- und Führungskräfteentwicklung ein praxisnaher Maßnahmen-Kit herausgebildet, der bereits in den Vorjahren jeweils zu den drei höchstplatzierten Aktivitäten zählte, wenn auch jeweils in unterschiedlicher Reihenfolge. Er lässt sich dahingehend differenzieren, inwieweit die Maßnahmen intern und als Managementaktivitäten verfolgen oder mit externer Unterstützung erbracht werden.

Im Sinne des Teambuildings und der mitunter auf Digitalisierung ausgerichteten Unternehmensorganisation sowie zur gezielten Unterstützung von ausgewählten Fach- und Führungskräften werden „Workshops zur Entwicklung der Führungskompetenzen“, „Individuelle Coachings“ und „Fachseminare / Web-Seminare“ zu den drei wichtigsten Maßnahmen gekürt.

Alle drei Maßnahmen unterstreichen die gezielte Ausrichtung auf die Bedürfnisse der adressierten Mitarbeitenden und die Unterstützung bei Führungsfragen. Es kann davon ausgegangen werden, dass derartige Maßnahmen eine längere Fristigkeit haben und somit auch eine Bindung zum Unternehmen unterstützen. Insbesondere in den Fällen, in denen Fachkräfte in leitende oder direkte Führungspositionen aufrücken, führt an diesem Instrumenten-Kit kaum ein Weg vorbei. Die kontinuierlich steigende Tendenz derartiger, kostenintensiver und organisatorisch mitunter anspruchsvollen Entwicklungsmaßnahmen ist ein Indiz dafür, wie sehr die Branche mit den Erfahrungen und Usancen anderer Industriesektoren mithält bzw. nachhaltig wirkende Entwicklungsmaßnahmen zum Tragen kommen. In diesem Zusammenhang kommt der „Entwicklung HR-Strategie“ eine erhebliche Bedeutung zu, weshalb, im Unterschied zu den Bindungsmechanismen (siehe Frage 16), diese Maßnahme von 50 Prozent der Befragten als wichtig und somit viertplatziert eingestuft wird.

**Frage 17: Welche Maßnahmen zur Fach- und Führungskräfteentwicklung führen Sie durch bzw. nutzen Sie?**



Auffällig ist die intensive Nutzung der „Reintegration, z.B. nach Krankheit, Elternzeit“, die nur bedingt ein gewisses „Come-back“ verzeichnet. Im Zeitalter des Personalmangels 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 bei Frage 13 erörtert, sollten nach Meinung des Studienteams „Traineeprogramme / Talent- und Nachwuchsförderung“ sowie „Duales Studium“ intensiver genutzt werden, denn sie bieten durchaus die Möglichkeit, bereits in einem sehr frühen Stadium Young Professionals zu testen und an das Unternehmen zu binden.

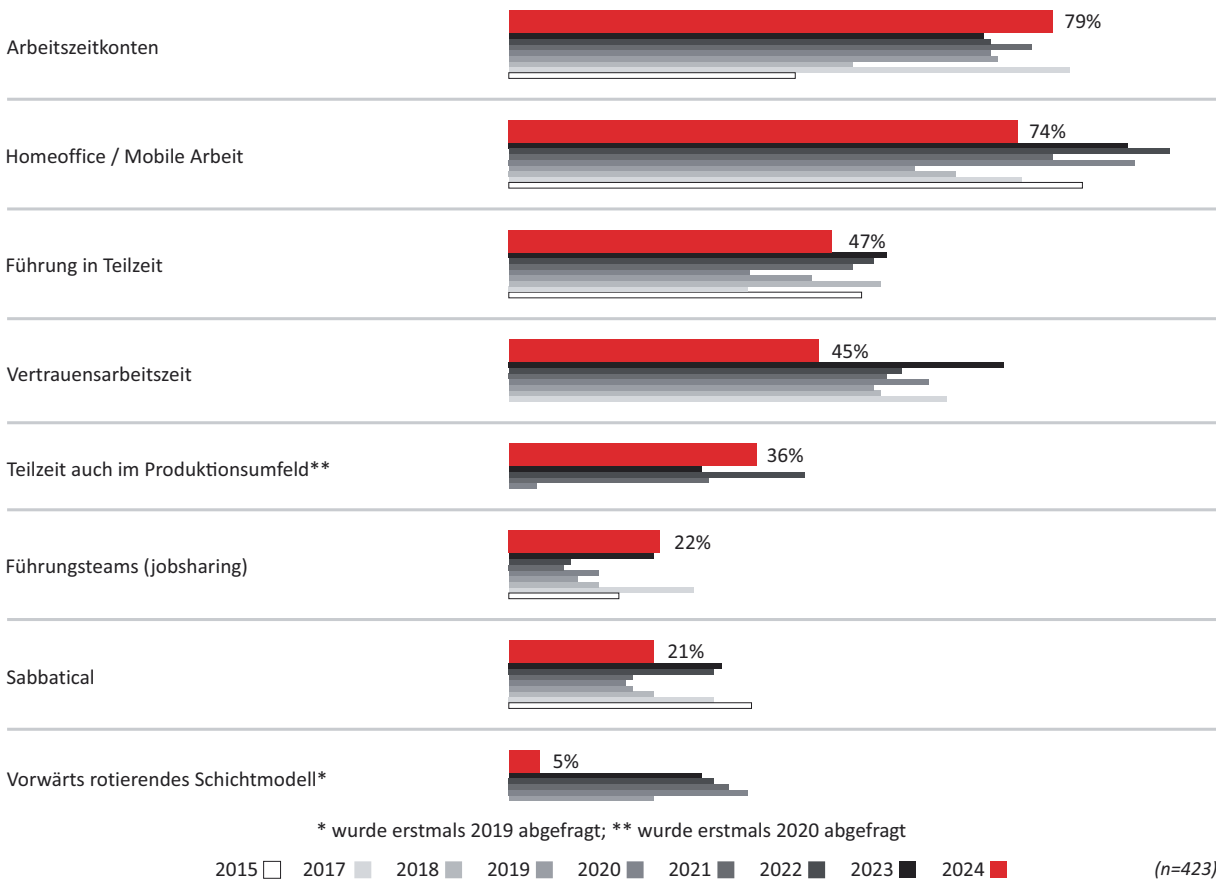
Zusammenfassend ergibt sich der Eindruck, dass die Personalverantwortlichen mit ihrem Maßnahmenmix darauf abzielen, mittels der top-gerankten Aktivitäten mittel- bis langfristig die notwendigen Führungsstrukturen nachhaltig im Unternehmen zu stärken und die adressierten Mitarbeitenden zu binden.



**Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben**

Die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat sich in den letzten Jahren dahingehend gewandelt, einerseits den Bedürfnissen der Mitarbeitenden sowie den Erfordernissen des Betriebs zu entsprechen. Andererseits werden hier von den Mitarbeitenden 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.

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



Im Zeitalter der Work-Life-Balance und 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 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 Arbeitskräftepotential tendenziell erhöht, kommt es im Zweifelsfall nicht zu einem Ausscheiden der Mitarbeitenden, sondern sogar zu einer Motivationssteigerung.

Ebenso wie bei den in Frage 16 aufgeführten HR-Maßnahmen, hat sich auch hier ein Maßnahmen-Kit herausgebildet, bei dem die vier erstplatzierten über die Jahre zwar in ihrer Reihenfolge wechseln, aber nicht an grundsätzlicher Bedeutung verlieren.

Aufgrund der Erfahrungen während der Pandemiezeiten war es bisher nicht überraschend, dass „Homeoffice / Mobile Arbeit“ die stärkste Fürsprache erfährt, wenn auch dieses Jahr erst an zweiter Stelle genannt. Nachvollziehbar ist, dass mit „Arbeitszeitkonten“, „Führung in Teilzeit“ und „Vertrauensarbeitszeit“ erneut Arbeitszeitmodelle genutzt werden, die sowohl seitens des Unternehmens bzw. der jeweiligen Fachabteilung als auch der Arbeitnehmenden ein hohes Maß an Flexibilität verlangen. Anders gesagt, die Unternehmen gehen verstärkt auf die Belange der Arbeitnehmenden ein, um diese zu motivieren und gleichzeitig zu binden. Für die HR-Verantwortlichen ergibt sich auch hier die Notwendigkeit als Business-Partner zwischen den betroffenen Abteilungen und den Mitarbeitenden zu moderieren. Je „produktionsnah“ desto weniger Spielraum bietet sich, weshalb es positiv einzuschätzen ist, dass „Teilzeit auch in Produktionsumfeld“ im Vergleich zum Vorjahr mit 36 Prozent nahezu auf dem Niveau der Befragung des Jahres 2022 angekommen ist. Insbesondere für kleinere und mittelständische Unternehmen ist es schlechthin eine Herausforderung, bei Fachkräftemangel auch noch derartige Belange zu erfüllen. Kompliment an die Unternehmen, die es möglich machen!

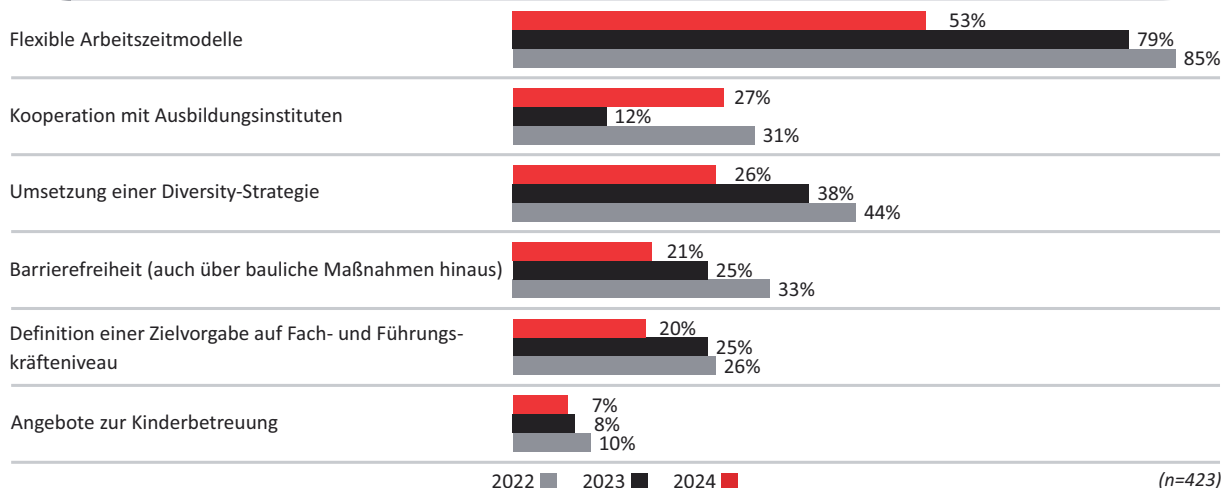
Gleiches gilt bei „Führungsteams (jobsharing)“. Wobei sich aufgrund der gegebenen Komplexität die Notwendigkeit ergibt „It needs at least three for Tango“ zu erfüllen, nämlich die Flexibilität des Unternehmens bzw. der Fachabteilung sowie der Sharingpartner. Insofern, auch wenn „nur“ auf Platz sechs platziert (im Vorjahr noch auf Platz 8.), gewinnen derartig anspruchsvolle Arbeitsmodelle stetig Bedeutung.

Der zunehmend ausgeprägten Ausrichtung auf die Kompensation der Work-life-Balance von Beschäftigten geschuldet, wird Sabbatical, auch wenn niedrig gekürt, in der Unternehmenspraxis nicht nachrangig genutzt, um auf die Belange der Mitarbeitenden einzugehen. Die vormals populären „vorwärts rotierenden Schichtmodelle“, ebenfalls außerordentlich aufwendig in Planung und Umsetzung, werden tendenziell rückläufig genutzt.

### Sicherstellung von Diversität und Inklusion

Im dritten Jahr der Abfrage der Möglichkeiten zur Förderung von Diversität und Inklusion lässt sich immer noch kein Trend herausarbeiten, der bestimmte Maßnahmen priorisiert. Während bezüglich der Diversität, ähnlich wie in der gesellschaftlichen Entwicklung, noch alles in Bewegung und nichts verankert erscheint, so wird Inklusion im Betrieb durch gezielte Aktivitäten im Tagesgeschäft ermöglicht und abgesichert.

#### Frage 19: Wie stellen Sie sicher, mehr Diversität und Inklusion in Fach- und Führungspositionen zu fördern?



Ebenso wie bei anderen HR-Modellen auch, muss eingeräumt werden, je näher am Shop-floor, desto schwieriger. Insgesamt kann allerdings ausgeführt werden, Diversität und Inklusion werden von den HR-Verantwortlichen entsprechend hoch eingeschätzt.

Der Maßnahmen-Mix ist breit und „Flexible Arbeitszeitmodelle“ pointiert auf Nummer 1, als eher herkömmliche Maßnahme zu sehen. Nachvollziehbar ist die, im Vergleich zum Vorjahr, hohe Nennung von „Kooperation mit Ausbildungsinstituten“, da sich hier komplementäre Vorgehensweisen ergeben, was für den Betrieb entlastend wirkt.

Der stetige Rückgang der „Umsetzung einer Diversity-Strategie“ steht sicherlich im Kontext mit den zwischenzeitlich erbrachten Leistungen im Betrieb, die rahmengebend wirken. Gleiches gilt für „Barrierefreiheit“ und die „Definition einer Zielvorgabe“ da einerseits bauliche Anpassungen erfolgt sind und andererseits Zielvorgaben zwar stetig angepasst aber nur einmalig eingeführt werden müssen.

Da „Angebote zur Kinderbetreuung“ einzelbetriebliche oftmals mit (sehr) hohen Investitionen einhergehenden und sich insbesondere bei kleinen und mittleren Betrieben der Aufwand schnell an finanzielle und organisatorische Grenzen stößt, werden sie, wie in den Vorjahren, realistisch auf niedrigem Niveau eingeschätzt. In der Praxis hat sich die Kooperation mit externen Trägern auf kommunalen oder Selbsthilfeniveau als gangbare Alternative ergeben.

## Sechster Teil

### Nutzung adäquater Instrumente zum Employer und Profession Branding

Es wurde bereits in den vorhergehenden Teilen dieser Studie wiederholt auf das Thema Employer Branding Bezug genommen. Wie beim Marketing für Produkte und Dienstleistungen gilt auch hier: der Marketing-Mix lässt sich je nach Markt sowie nach Kunden- bzw. Käufersegmenten konstellieren. Marketing für Produkte und Dienstleistungen ist heute im Vertrieb nicht mehr wegzudenken, es ist unersetzlich und von daher gehört es zum Produkt, ebenso wie der Einkauf von Roh- und Hilfsstoffen, die Produktion, der Vertrieb oder die fortwährende Weiterentwicklung.

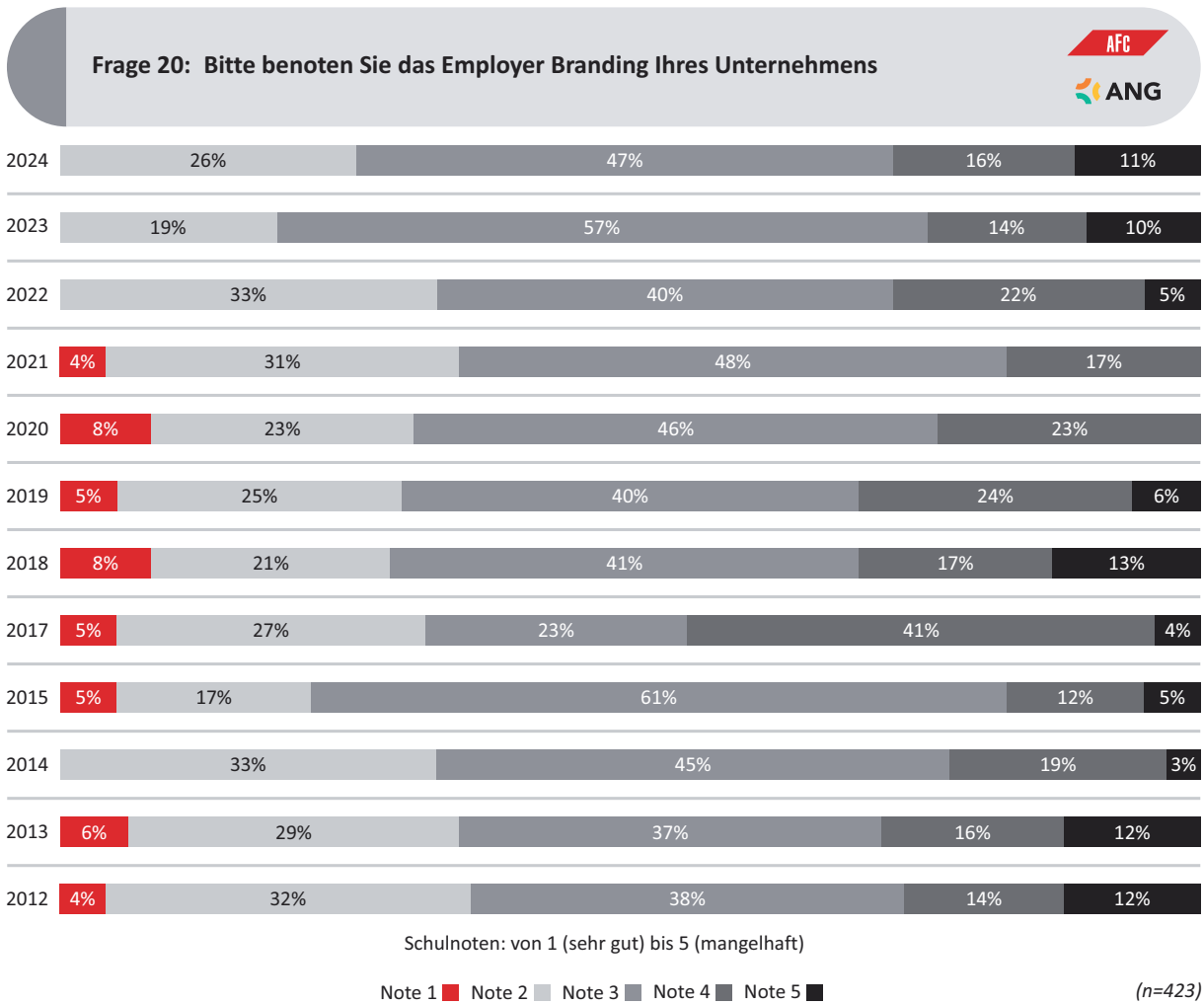
Da das **Employer Branding** in seinem Maßnahmen-Mix große Verwandtschaftsgrade zum Marketing zeigt, ist es durchaus empfehlenswert, dass das HR-Management hier mit den Kolleginnen und Kollegen aus der Marketingabteilung zusammenarbeitet. Wie beim Produktclaim gilt auch hier die Grundregel: Keine Versprechen, die nicht gehalten werden können und authentisch bleiben! Nur so kann ein zielgerichtetes und nachhaltig wirkendes Employer Branding gelingen und sich bei den Mitarbeitenden und zu Rekrutierenden verfangen.

Was das Employer Branding auf einzelbetrieblichem Niveau ist, wird auf Branchenebene als **Profession Branding** bezeichnet. Zielsetzung ist, die Nahrungs- und Genussmittelbranche mit ihrem Facettenreichtum darzustellen und nach „Außen“ gegenüber anderen Sektoren zu promoten. In der Regel werden übergreifende Themenstellungen aus und über die Branche adressiert und auf ihre Vorteilhaftigkeit hingewiesen. Derartige Aktivitäten sind umso glaubwürdiger, so sie durch authentische Employer Branding Maßnahmen der Branchenunternehmen sekundiert werden.

#### Employer Branding

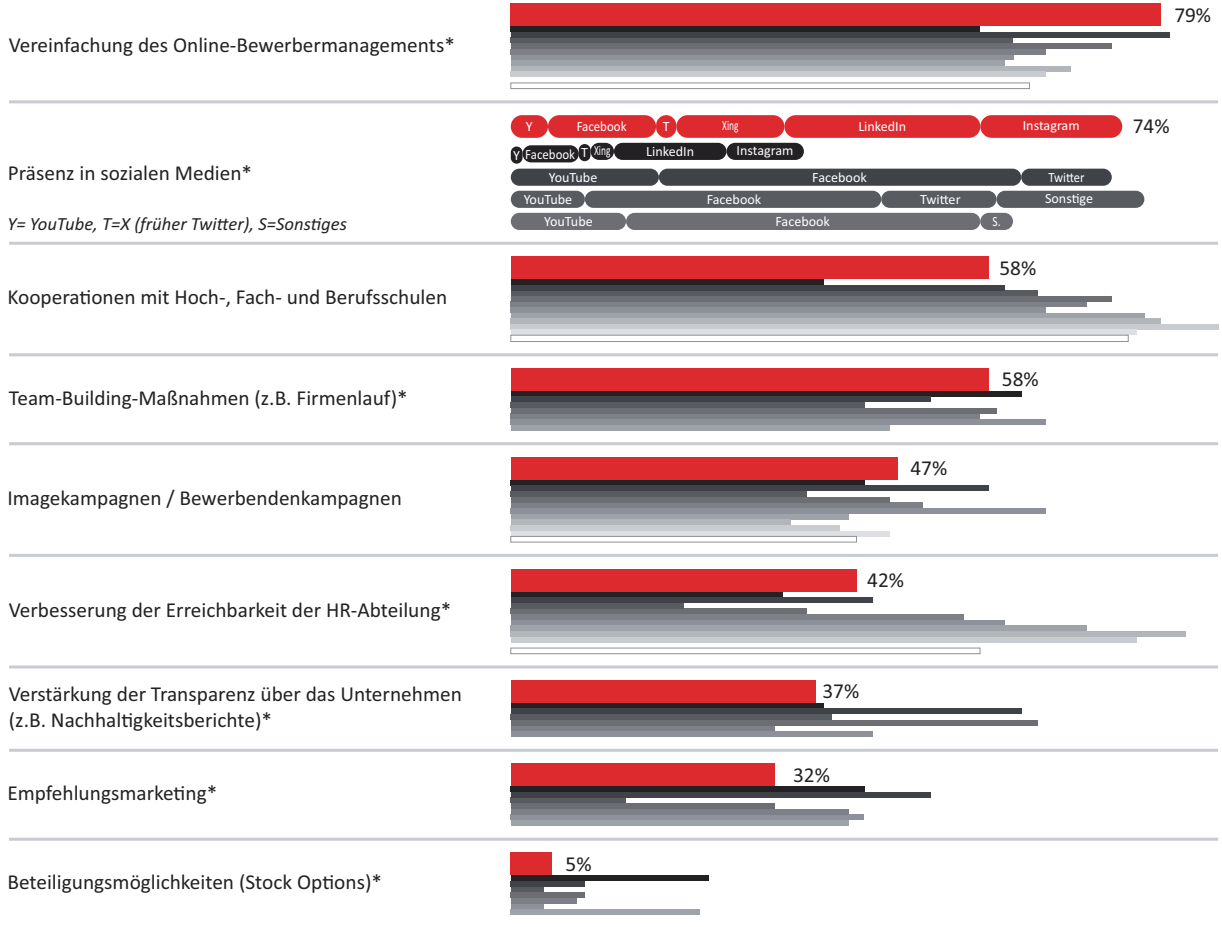
Zum zwölften Mal in Folge wurden im Jahr 2024 die Teilnehmenden nach der Benotung ihres eigenen Employer Brandings befragt und siehe da, die Zufriedenheit kennt Grenzen und das Urteil fällt relativ bescheiden aus. Dies spiegelt auch die tägliche Praxis wider, da Employer Branding Maßnahmen oftmals sehr aufwendig und wenig ressourcensparend sind.

Dennoch und das zeigt die realistische Einschätzung der Befragten, es ist nicht eine Frage des „OB“, sondern vielmehr des „WIE“ sich ein Unternehmen als Arbeitgebender 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 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.



Über die Jahre, so zeigt sich in Frage 21, haben die HR-Verantwortlichen allein oder im Verbund mit anderen Abteilungen im Unternehmen ein breites Bündel an Maßnahmen entwickelt, die für das Employer Branding eingesetzt werden. So ergibt sich eine Konstellation, die in ihrer Bewertung der jeweiligen Maßnahmen variiert, indem diesmal die „Vereinfachung des Online-Bewerbermanagements“ an die Spitze gewählt wurde und damit die Aktivitäten beschreibt, um den Bewerbern barrierefrei, zeitnah und unkompliziert zu begegnen. Das Quoting der vergangenen Jahre zeigt wie volatil dieses Maßnahmenpaket eingeschätzt wurde und es ist sicherlich der richtige Akzent die Online-Bewerbungen zu vereinfachen. Letztjährig noch auf Rang drei gewinnt die „Präsenz in sozialen Medien“ weiterhin an Bedeutung. Bei diesen sehr aufwendigen und in der Regel von jungen, mit den Medien bestens vertrauten Mitarbeitenden betriebenen Aktivitäten lässt sich zunehmend differenzieren, welchen Medien ein gewisses Gewicht zukommt. Es überrascht keineswegs, dass LinkedIn als Professional Network den höchsten Zuspruch erfährt, bestens positioniert und zunehmend international, eine Eigenschaft, die Xing abgeht. Aufwendiger in der Handhabung und anspruchsvoller in der zeitlichen Taktung hat sich Instagram auf den zweiten Platz mutiert und so das gleichfalls intensiv zu nutzende Facebook verdrängt. Das dritte Medium im Bunde, YouTube, hat ebenfalls an Reichweite eingebüßt, letztendlich auch aufgrund des nicht unerheblichen Aufwands bei der Bespielung. Und, last-not-least, ex Twitter, heute X, eignet sich eben doch besser als Kurznachrichtenformat als ein seriöser Rekrutierungs- oder Bewerberkanal.

**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 ■ 2024 ■ (n=423)

Im Nachklang der Pandemiezeit, in deren Verlauf „Kooperationen mit Hoch-, Fach- und Berufsschulen“ auf Rang sieben verfallen waren, sind diese Maßnahmen wieder präsent und ermöglichen es, mit überschaubarem Aufwand und der Einbeziehung der Fachabteilungen, bereits früh Nachwuchstalente zu identifizieren und zu binden.

Ursprünglich einmal hoch im Kurs haben sich heute „Imagekampagnen / Bewerbendenkampagnen“ im Mittelfeld des Maßnahmenmix etabliert, sind sie doch sehr aufwendig in der Umsetzung. So bereits entwickelt, lassen sich beispielsweise durch die Einbindung von Mitarbeitenden Testimonials und eine authentische Unternehmenspräsentation derartige Aktivitäten aktuell halten und auf der Website oder in den Social Media nutzen.

Ein absoluter Dauerbrenner bleibt die „Verbesserung der Erreichbarkeit der HR-Abteilung“, die in den vorhergehenden Befragungen einen durchaus hohen Stellenwert erfuhr und mittlerweile zum täglichen Doing gehört. Ähnlich wie die „Verstärkung der Transparenz über das Unternehmen“ erfährt ihre Bewertung im Zeitablauf einen gewissen Rückgang, was der Tatsache geschuldet ist, dass im Unternehmen die HR-Verantwortlichen diese Aktivitäten im täglichen Umgang verankert haben. Dennoch gilt nach wie vor, die Erreichbarkeit muss barrierefrei, zeitnah und garantiert werden, damit potentielle Bewerbende nicht durch zu lange Wartezeiten oder ungeeignete

---

Verfahrensabläufe abgeschreckt werden. Insbesondere jüngere Bewerbende, zeitlich durch die Schnelligkeit der Social Media geprägt, haben hier entsprechend hohe Erwartungen.

Immer noch unterbewertet erscheint dem Autorenteam die Einschätzung des „Empfehlungsmarketing“, sind doch insbesondere die jüngeren Bewerbergruppen durchaus daran gewöhnt ihren Lebensstil zu teilen und Bewertungen zu platzieren. Praktikanten können hier ebenso als Testimonial genutzt werden wie Mitarbeitende, die Teammitglieder im Freundes- und Familienkreis ansprechen könnten.

Hingegen ist es verständlich, dass „Beteiligungsmöglichkeiten“ in der täglichen Praxis eine besondere Bedeutung erlangen, sind sie doch maßgeblich auf Führungskräfte ausgerichtet. Aber, die Befragungsergebnisse zeigen es, sie sind und bleiben konstante Bausteine des Employer Brandings.

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 essenziellen 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. Bewerberkampagnen“ 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 effektive Schnittstelle zu schaffen.

### Profession Branding

Verglichen mit dem einzelbetrieblich ausgerichteten Employer Branding stellt sich das sektorspezifische Profession Branding sehr viel komplexer dar. Hier bedarf es der Kooperation von Arbeitgeber- und Fachverbänden, Hoch- und Fachschulen sowie der jeweils interessierten 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 Branchen. 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 Entwicklungspotentiale, Wertschätzung, Karriereplanung, Durchlässigkeit 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 Potentiale 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.

Wie sich aus der Beantwortung von Frage 22 ersehen lässt, halten die befragten Unternehmen ein übergreifendes Profession Branding für außerordentlich wichtig. Eine ermunternde aber ebenso mahnende Einschätzung, der sich bisher keine Stakeholdergruppe angenommen und somit entsprochen hat. Aus Sicht des Autorenteam bedarf es

hier einer koordinierten Vorgehensweise, um die Branche gegenüber nachwachsenden oder aus anderen Branchen kommenden Bewerbenden populär und attraktiv zu präsentieren.

Ähnlich wie beim unternehmensindividuellen Employer Branding hat sich im Wunschportfolio der Studienteilnehmenden ein Maßnahmen-Mix etabliert, der zwar unter den vier erstplatzierten Maßnahmen eine gewisse Reihenfolgenverschiebung aufzeigt, aber in der Konsequenz zu einem eindeutigen Votum kommt. All diesen vier Aktivitäten ist gemein, gezielt in die Ansprache von Absolventen und Berufseinsteigern zu gehen und mittels verschiedener Instrumente eine (Wieder-)Erkennbarkeit zu ermöglichen und zugleich den USP der Branche zu akzentuieren.

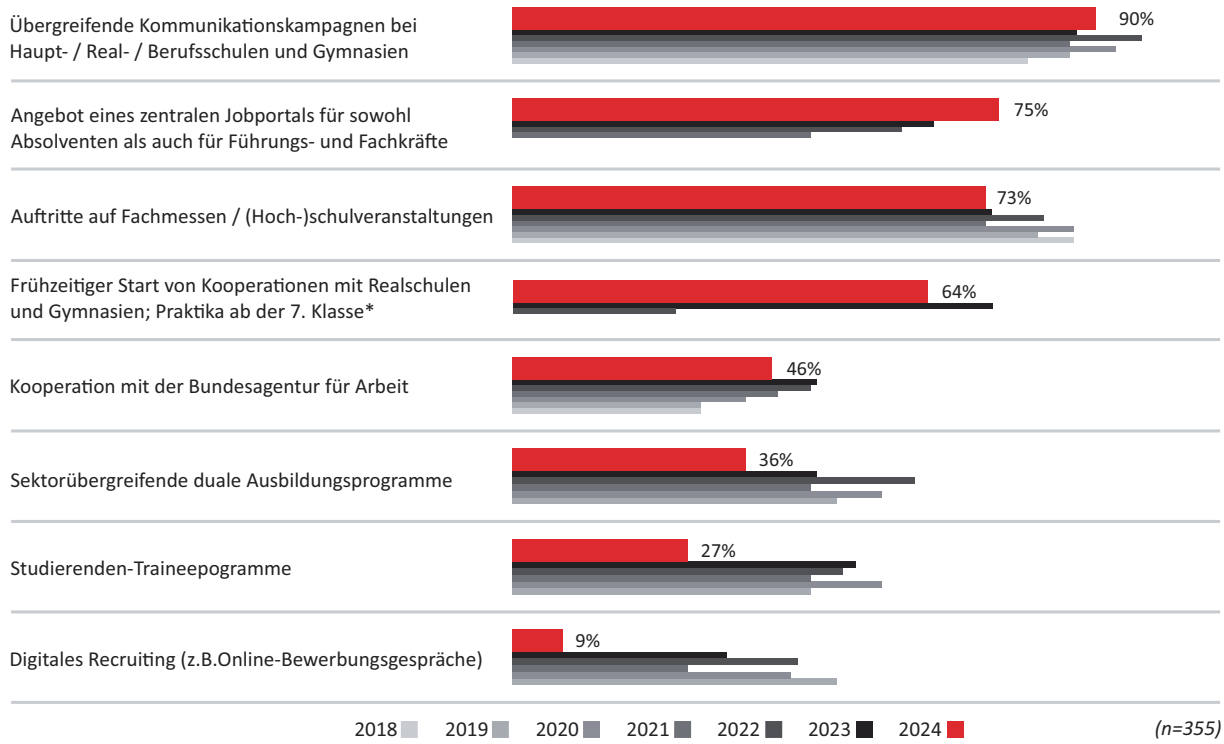


Nach wie vor an Nummer 1 gelistet, werden Maßnahmen zur „Übergreifenden Kommunikationskampagnen bei Haupt- / Real- / Berufsschulen und Gymnasien“ gewünscht, eine Zielsetzung, die sicherlich jedem Unternehmen entspricht, aber extrem schwierig als Branche darzustellen ist. Einerseits besteht bei den Unternehmen 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 Erstansprache erreicht werden, desto höher die Wahrscheinlichkeit einer beruflichen Orientierung für die besagte Branche.

Interessant aber keineswegs trivial ist das nunmehr an zweiter Stelle quotierte „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 unter den Namen „Career4Food“ im Aufbau befindlich ist, bietet zudem die Möglichkeit, digitale Fachmessen zu veranstalten, was der an dritter Stelle genannten Option „Auftritt auf Fachmessen / Hoch-) Schulveranstaltungen“ entsprechen würde.



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



Im regionalen Rahmen durchaus denkbar, aber mit zentraler Unterstützung erst richtig effektiv sind die Maßnahmen zum „Frühzeitigen Start von Kooperationen mit Realschulen und Gymnasien; Praktika, ab der 7. Klasse“. Während das einzelbetriebliche Praktikum eher im Rahmen des betrieblichen Employer Branding zu verorten ist, könnte für die Kooperation mit Realschulen und Gymnasien über entsprechend unterrichtsbegleitende Unterlagen, Firmenbesuche, Vorträge von Mitarbeitenden (z.B. Eltern) oder Teile von Imagekampagnen an den Schulen nachgedacht werden.

Die „Kooperation mit der Bundesanstalt“ ist ein Kontinuum, wird allerdings immer davon abhängen, inwieweit branchenspezifische Aktivitäten angeboten werden, die auf die Bedürfnisse der Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft einzahlen. Ähnliches gilt für „sektorübergreifende duale Ausbildungsprogramme“, da auch hier verständlicherweise der Branchenbezug im Vordergrund steht. Analog zur Kooperation mit Schulen würde es im Kontext des Profession Branding sicherlich Sinn machen, auf geeignete begleitende Unterlagen bei der Umsetzung von „Studierenden-Traineeopogramme“ zurückgreifen zu können.

Die letztgenannte Option des „Digitalen Rekrutings“ lässt sich am ehesten mit dem oben erwähnten Jobportal ermöglichen, bei dem die Einrichtung von Unternehmens- und Bewerbendenkonten durchaus gängige Praxis ist.

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 46 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