HR Trends 2026 in der Food und Consumption Value Chain

Autorenteam:

Anselm Elles
Dirk Bestek
Stefanie Müller
Kim Cheng
Moritz von Haehling



HR Trends 2026
in der Food and Consumption Value Chain

HR Trends 2026
in der Food and Consumption Value Chain

Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG)
AFC Personalberatung GmbH (AFC)
Berlin/Bonn, September 2026

Autorenteam: Anselm Elles, Dirk Bestek, Stefanie Müller, Kim Cheng, Moritz von Haehling

Das Autorenteam



Anselm Elles
Geschäftsführer
AFC Personalberatung GmbH
Telefon: +49(0)228-98579-51
E-Mail: anselm.elles@afc.net



Dirk Bestek
Geschäftsführer
AFC Personalberatung GmbH
Telefon: +49(0)228-98579-02
E-Mail: dirk.bestek@afc.net



Stefanie Müller
Consultant
AFC Personalberatung GmbH
Telefon: +49(0)228-98579-81
E-Mail: stefanie.mueller@afc.net



Kim Cheng
Hauptgeschäftsführerin
Arbeitgebervereinigung
Nahrung und Genuss e.V.
Telefon: +49(0)30-200786-113
E-Mail: cheng@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

Vorwort

„Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun."

(Molière)

Bereits zum vierzehnten Mal erscheint die HR-Trendstudie als verlässlicher Seismograf für die Entwicklungen im Personalmanagement der Ernährungs- und Genussmittelindustrie. Unser besonderer Dank gilt den 456 Führungskräften und HR-Verantwortlichen, die uns auch in diesem Jahr mit ihren Einschätzungen und Erfahrungen wertvolle Einblicke ermöglicht haben. Ihre kontinuierliche Beteiligung schafft eine solide Grundlage, um belastbare Trends abzuleiten und praxisnahe Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

Unser Ziel bleibt es, mit dieser Trendstudie eine breite Leserschaft zu erreichen, sowohl erfahrene HR-Professionals als auch Neueinsteiger, die Orientierung in einem zunehmend komplexen Arbeitsumfeld suchen.

Wie das einleitende Zitat verdeutlicht, rückt die Übernahme von Verantwortung zunehmend in den Fokus. Die Ergebnisse der aktuellen Studie zeigen: Das „S" in den ESG-Kriterien, die soziale Verantwortung, entwickelt sich vom reinen Compliance-Thema zu einem entscheidenden Faktor für die Zukunfts- und Widerstandsfähigkeit von Unternehmen und dem „G", für Governance, entsprechen sowohl Management- als auch organisatorische Entwicklungen im Unternehmen. Gerade auf einem von Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt gewinnt so eine wertschätzende Unternehmenskultur weiter an Bedeutung.

Ein bemerkenswerter Paradigmenwechsel zeigt sich in diesem Jahr bei der Qualifizierung. Um dem Arbeitskräftemangel zu begegnen, weicht die bislang stark auf Führungskräfte ausgerichtete Personalentwicklung einem breiteren, inklusiveren Ansatz. Neben Fachkräften rücken Geringqualifizierte, Menschen mit Migrationshintergrund und Mitarbeitende mit Einschränkungen stärker in den Fokus der Fördermaßnahmen.

Gleichzeitig prägt die Digitalisierung die Arbeitsabläufe immer stärker. Der Hype um Künstliche Intelligenz im Personalmanagement scheint sich dabei auf einem realistischeren Niveau zu konsolidieren. Anwendung findet KI vor allem bei der Automatisierung administrativer Prozesse sowie im Bewerbermanagement. Im Recruiting selbst verlagert sich die Herausforderung mehr und mehr von der Zahl der Bewerbungen hin zu deren Passgenauigkeit.

Dauerhafte Topthemen bleiben die Personalentwicklung, die Stärkung der Arbeitgebermarke sowie die Sicherung von Fach- und Führungskräften. Zugleich zeigt sich, dass Employer Branding zunehmend als ganzheitliche, abteilungsübergreifende Aufgabe verstanden wird. HR ist längst nicht mehr nur unterstützende Funktion, sondern strategischer Partner und aktiver Mitgestalter der unternehmerischen Zukunft.

Die Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG) als sozialpolitischer Spitzenverband der Branche und die AFC Personalberatung GmbH als langjähriger Partner der Personalverantwortlichen möchten mit dieser Studie erneut einen fundierten Beitrag leisten, Orientierung bieten und die Diskussion über ein zukunftsweisendes HR-Management anregen.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und den Mut, die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen.

Inhalt

Die HR-Trendstudie 2026 wird von der Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG) und der AFC Personalberatung GmbH (AFC) herausgegeben. In der aktuellen Erhebung teilten 456 Führungskräfte und HR-Verantwortliche ihre Einschätzungen zu den drängendsten Entwicklungen und Herausforderungen im Personalmanagement der Branche. Der Fragebogen für das Jahr 2026 gliedert sich in folgende fünf Themenbereiche:

- Erster Teil: Gesellschaftliche Verantwortung
- Zweiter Teil: Einflüsse von Digitalisierung auf die Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft
- Dritter Teil: Qualifizierung und Weiterbildung
- Vierter Teil: Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden
- Fünfter Teil: Nutzung adäquater Instrumente zum Employer Branding

Ziel der Studie ist es, die strategischen Handlungsfelder im Spannungsfeld von technologischem Wandel und Fachkräftemangel aufzuzeigen. Sie bietet einen praxisnahen Überblick darüber, wie sich Personalabteilungen als strategische Businesspartner aufstellen müssen, um die Zukunfts- und Widerstandsfähigkeit ihrer Unternehmen zu sichern.

Zusammenfassung

Die HR-Trendstudie 2026 rückt die soziale Verantwortung – das „S“ in den ESG-Kriterien – als harten Wettbewerbsvorteil in den Mittelpunkt. Während die Unternehmen beim Schutz der Menschenrechte und bei der Compliance bereits sehr gut aufgestellt sind, offenbaren sich erhebliche Lücken bei der zukunftsorientierten Personalentwicklung. Maßnahmen zur Qualifizierung scheitern im operativen Alltag massiv an zeitlichen Einschränkungen, mangelndem Change-Management und dem rasanten technologischen Wandel. In diesem Zusammenhang gilt es immer wieder, das „G“ für Governance als unternehmerische Herausforderung zu betrachten, stellt es doch gewisse Anforderungen an das Management, die Organisation und die Unternehmensführung.

Die Digitalisierung und die Anwendung von Künstlicher Intelligenz (KI) durchdringen die Arbeitsabläufe in steigendem Maße. Dabei öffnet sich die Schere zwischen Konzernen und mittelständischen Unternehmen immer mehr. Während KI-Tools in der Administration und im Finanzwesen bereits spürbare Effizienzgewinne liefern, bremst die komplexe Datenstruktur den Einsatz in der Produktion noch aus. Um den digitalen Wandel zu meistern, fokussieren sich die Unternehmen primär auf die Vorbereitung ihrer Führungskräfte und die Stärkung digitaler Kernkompetenzen in der Belegschaft.

Im Bereich der Weiterbildung zeigt sich im Jahr 2026 ein technologischer und strategischer Paradigmenwechsel. Zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen greifen Unternehmen sprunghaft häufiger auf onlinebasierte Analysetools und Gamification zurück. Auch bei der Zielgruppe findet ein Umdenken statt: Um dem Arbeitskräftemangel zu begegnen, weicht die führungskräftezentrierte Personalentwicklung einer umfassenden Inklusionsoffensive. So stehen neben Fachkräften nun wesentlich stärker Geringqualifizierte, Menschen mit Migrationshintergrund und Mitarbeitende mit Einschränkungen im Fokus der Fördermaßnahmen.

Auf dem Recruiting-Markt hat sich die Herausforderung von der Bewerbermenge hin zur Passgenauigkeit verschoben. Bewerbende treten anspruchsvoller auf, während der Fachkräftemangel nun besonders gravierend im technischen Bereich sowie in der IT spürbar wird. Zur nachhaltigen Mitarbeiterbindung lenken Arbeitgeber ihren Fokus wieder auf handfeste und strukturelle Angebote wie betriebliche Altersvorsorge, Homeoffice, die Übernahme von Bildungskosten und eine branchenüberdurchschnittliche Vergütung. Der Hype um KI im Personalmanagement konsolidiert sich derweil auf einem realistischen Level und beschränkt sich vorwiegend auf das Bewerbermanagement und die Automatisierung administrativer Prozesse.

Employer Branding wird verstärkt als ganzheitliche, abteilungsübergreifende Pflichtaufgabe verstanden, auch wenn die Betriebe ihre eigene Arbeitgebermarke zumeist nur als befriedigend bewerten. Zu den wichtigsten und am häufigsten genutzten Instrumenten für eine starke Arbeitgeberpräsenz zählen soziale Medien, eine signifikant verbesserte Erreichbarkeit der Personalabteilung sowie das Empfehlungsmarketing durch eigene Mitarbeitende.

Erster Teil:
Gesellschaftliche Verantwortung

In einer Zeit, in der technologischer Wandel und demografische Umbrüche die Arbeitswelt tiefgreifend umstrukturieren, rückt in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie zunehmend der Mensch ins Zentrum der strategischen Ausrichtung. Lange Zeit dominierten vor allem ökologische Fragestellungen den Nachhaltigkeitsdiskurs der Branche. Doch im Jahr 2026 zeigt sich branchenübergreifend ein klares Bild: Das „S“ in ESG – die soziale Verantwortung – hat massiv an Bedeutung gewonnen und ist vom reinen Compliance-Thema zum entscheidenden Faktor für die Zukunfts- und Widerstandsfähigkeit von Unternehmen avanciert.

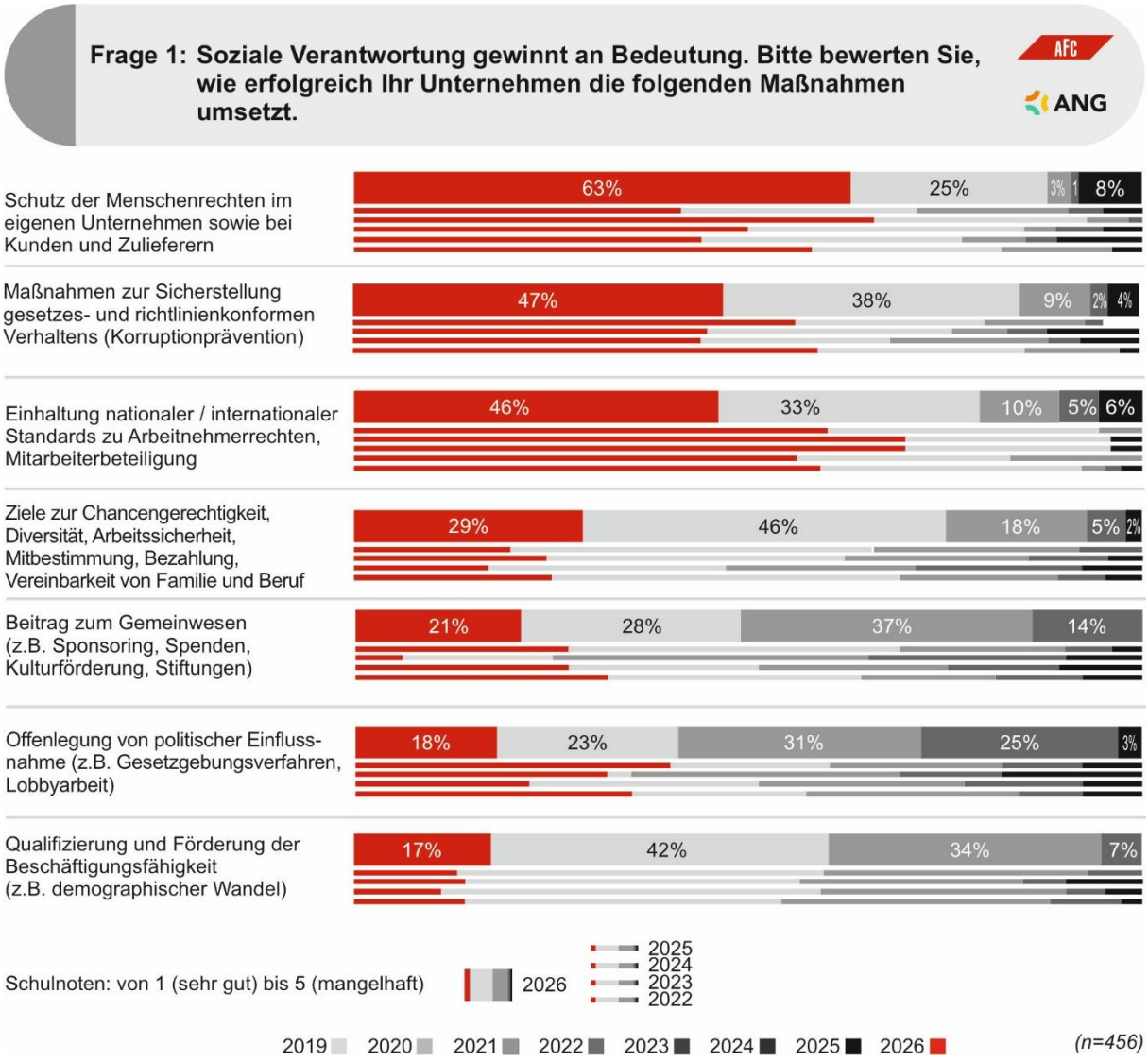
Die bloße Erfüllung von Berichtspflichten, wie sie etwa durch die inzwischen fest im Geschäftsalltag verankerte CSRD-Richtlinie gefordert wird, reicht längst nicht mehr aus. Um auf einem von Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt zu bestehen, müssen Arbeitgeber heute über die regulatorischen Anforderungen hinausgehen. Gelebte soziale Verantwortung, ein aktiver Einsatz für Menschenrechte und die Schaffung einer wertschätzenden Unternehmenskultur werden immer stärker als harte Wettbewerbsvorteile erkannt. Mitarbeitergewinnung und -bindung funktionieren immer häufiger genau dort am besten, wo Unternehmen als verlässliche und gesellschaftlich engagierte Akteure wahrgenommen werden. Entsprechend gewinnt das „G“ für Governance an Bedeutung, einerseits für die Good Practice der Unternehmensführung, aber auch für das Personalmanagement als Business Partner der Fachabteilungen. Der erste Teil der HR-Trendstudie 2026 beleuchtet, wo die Unternehmen der Branche bei dieser sozialen Transformation aktuell stehen. Die neuen Ergebnisse zeichnen das Bild eines Spannungsfeldes zwischen etablierten Standards auf der einen und harten operativen Realitäten auf der anderen Seite.

Dieses Kapitel gibt einen Überblick darüber, wie erfolgreich die Unternehmen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie ihre gesellschaftliche Verantwortung in die Praxis umsetzen. Die Ergebnisse verdeutlichen, in welchen Bereichen bereits wichtige Fortschritte erzielt wurden und wo weitere Entwicklungsmöglichkeiten bestehen.

Die Ergebnisse der HR-Trendstudie 2026 zeichnen insgesamt ein positives Bild: In fünf der sieben untersuchten Handlungsfelder bewertet eine Mehrheit der befragten Unternehmen die Umsetzung ihrer Maßnahmen mit den Schulnoten 1 oder 2. Besonders erfolgreich sehen sich die Unternehmen beim Schutz der Menschenrechte im eigenen Unternehmen sowie bei Kunden und Zulieferern. Insgesamt 88 % der Befragten beurteilen ihre Maßnahmen in diesem Bereich als sehr gut oder gut. Auch bei der Sicherstellung gesetzes- und richtlinienkonformen Verhaltens, beispielsweise im Rahmen der Korruptionsprävention, fällt die Bilanz mit 85 % positiven Bewertungen erfreulich aus. Die Einhaltung nationaler und internationaler Standards zu Arbeitnehmerrechten und Mitarbeiterbeteiligung wird von 79 % der Unternehmen mit sehr gut oder gut bewertet.

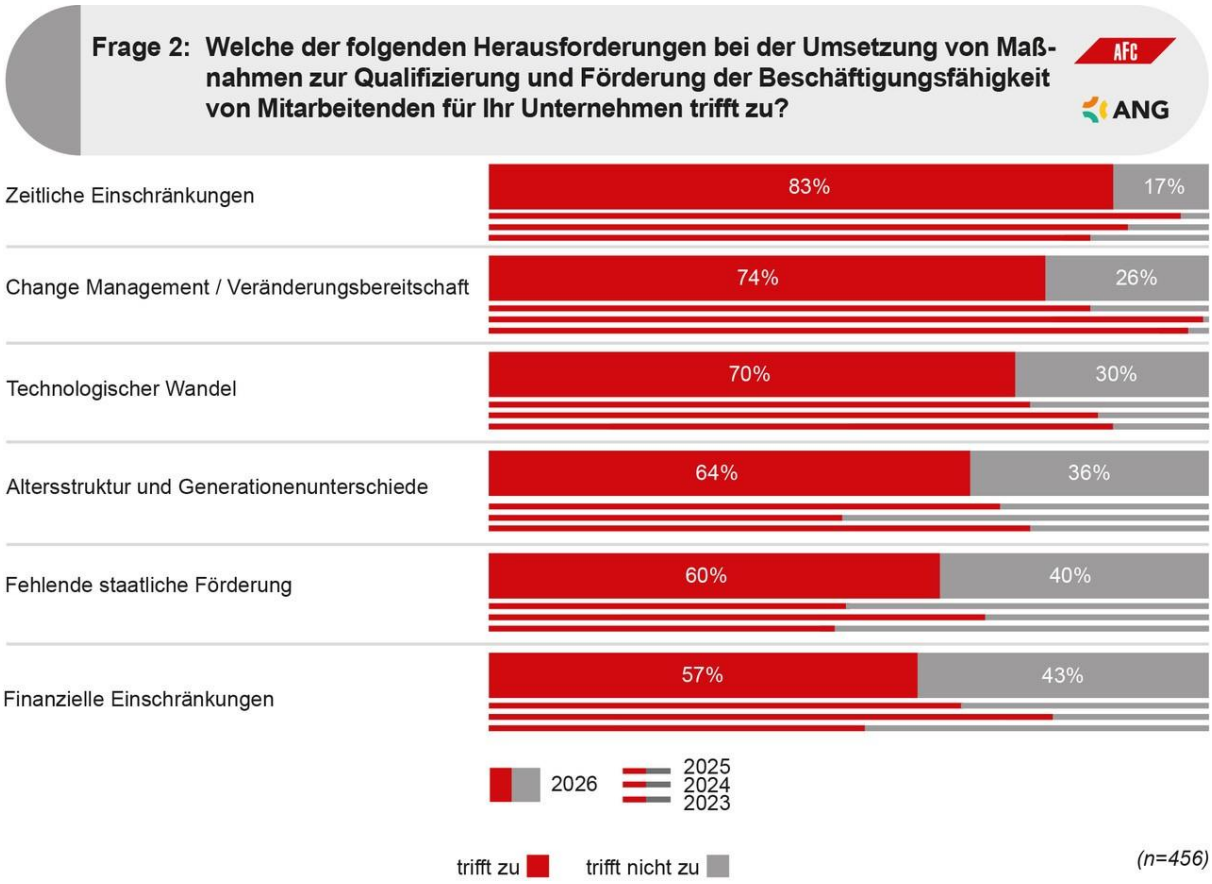
Ein ebenfalls positives Ergebnis zeigt sich bei der Umsetzung von Zielen zur Chancengerechtigkeit, Diversität, Arbeitssicherheit, Mitbestimmung, Bezahlung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Drei Viertel der befragten Unternehmen (75 %) bewerten ihre Aktivitäten in diesen Bereichen mit den beiden besten Schulnoten. Gegenüber dem Vorjahr, in dem dieser Anteil bei 66 % lag, ist damit eine deutliche Verbesserung erkennbar. Auch bei der Qualifizierung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden im Hinblick auf den demografischen Wandel überwiegen die positiven Einschätzungen.

Insgesamt 59 % der Unternehmen bewerten ihre Maßnahmen als sehr gut oder gut. Weitere 34 % vergeben die Schulnote 3, während lediglich 7 % ihre Umsetzung als ausreichend beurteilen. Damit bewegt sich die Bewertung nahezu auf dem Niveau des Vorjahres (60 % mit den Noten 1 und 2). Angesichts des demografischen und technologischen Wandels bleibt die kontinuierliche Weiterentwicklung betrieblicher Qualifizierungsangebote dennoch eine wichtige Zukunftsaufgabe. Differenzierter fallen die Bewertungen beim gesellschaftlichen Engagement und bei der Transparenz politischer Einflussnahme aus. Knapp die Hälfte der Unternehmen (49 %) schätzt ihren Beitrag zum Gemeinwesen, etwa durch Sponsoring, Spenden, Kulturförderung oder Stiftungen, als sehr gut oder gut ein. Bei der Offenlegung politischer Einflussnahme, beispielsweise im Zusammenhang mit Gesetzgebungsverfahren oder Lobbyarbeit, liegt dieser Anteil bei 41 %. In beiden Bereichen sind die positiven Bewertungen gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen. Eine mögliche Erklärung hierfür liegt in den weiterhin anspruchsvollen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Angesichts steigender Kosten, begrenzter finanzieller Spielräume und vielfältiger betrieblicher Herausforderungen dürften viele Unternehmen ihre Ressourcen verstärkt auf das Kerngeschäft und die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit konzentrieren. Freiwilliges gesellschaftliches Engagement könnte dadurch gegenüber unmittelbar betriebsrelevanten Maßnahmen an Priorität verlieren.



Bei der politischen Einflussnahme ist zudem zu berücksichtigen, dass insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen ihre Interessen häufig über Branchen- und Arbeitgeberverbände vertreten und daher selbst weniger unmittelbar in Erscheinung treten. Die zurückhaltenderen Bewertungen müssen somit nicht zwangsläufig auf ein nachlassendes Verantwortungsbewusstsein hindeuten, sondern können auch veränderte Schwerpunktsetzungen und Rahmenbedingungen widerspiegeln.

Herausforderungen bei der Umsetzung zur Qualifizierung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit



Angesichts der schwachen Selbsteinschätzung bei der Qualifizierung der Mitarbeitenden lohnt ein genauerer Blick auf die Hürden, die einem erfolgreichen Kompetenzaufbau im Weg stehen. Die Studienergebnisse für 2026 belegen, dass die Unternehmen hier mit massiven, multidimensionalen Herausforderungen kämpfen.

Ein zentrales und im Vergleich zu den Vorjahren enorm präsentes Hindernis ist der akute Zeitmangel: 83 % der befragten Unternehmen geben an, dass zeitliche Einschränkungen bei der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen zutreffen. Im dichten Arbeitsalltag, der von hohem operativem Druck und Personalengpässen geprägt ist, fehlen schlichtweg die Freiräume für dringend notwendige Weiterbildungen. Darüber hinaus erweist sich die interne Transformation als große Hürde.

Für 74 % der Befragten stellen Change-Management und eine mangelnde Veränderungsbereitschaft in der Belegschaft eine relevante Herausforderung dar. Dicht gefolgt wird dies vom rasanten technologischen Wandel, den 70 % der Unternehmen als Treiber und gleichzeitig als Hindernis bei

der Qualifizierung benennen. Dies zeigt, dass neue Tools und Arbeitsweisen nicht nur Budget, sondern v. a. Begleitung, Kommunikation und eine fehlerfreundliche Lernkultur erfordern. Zusätzlich erschwert die demografische Vielfalt die Personalentwicklung: 64 % der Unternehmen sehen in der Altersstruktur und den Generationenunterschieden eine Herausforderung, da Qualifizierungsangebote zunehmend differenziert und auf völlig unterschiedliche Lernbedürfnisse zugeschnitten werden müssen. Aber auch externe und strukturelle Rahmenbedingungen bremsen die Unternehmen aus. 60 % der Befragten geben an, dass fehlende staatliche Förderung die Umsetzung von Maßnahmen behindert. Ebenfalls stark ins Gewicht fallen allgemeine finanzielle Einschränkungen, die von 57 % als Hürde bestätigt werden. Weiterbildungsbudgets stehen in wirtschaftlich angespannten Zeiten offenbar schnell unter Druck.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Personalverantwortliche stehen vor der Mammutaufgabe, dringend benötigte Qualifizierungsprogramme trotz knapper Zeit- und Finanzbudgets voranzutreiben. Gefragt sind mehr denn je flexible, passgenaue Lernformate am Arbeitsplatz (Learning on the Job), Investitionen in digitale Grundkompetenzen und ein starkes Change-Management, um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden auch im technologischen Wandel zukunftssicher aufzustellen.

Zweiter Teil:
Einflüsse von Digitalisierung auf die Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft

Die Agrar-, Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft steht längst auch im Zentrum der Digitalisierung. Allerdings sind in unserer Branche die Bedingungen für eine schnelle Transformation nicht unbedingt einfach. Gewachsene Produktionsstrukturen, ein heterogenes IT-Umfeld und der anhaltende Kostendruck prägen. Dadurch trifft der strategische Wille zur Digitalisierung oft auf die operativen, organisatorischen und finanziellen Restriktionen, inklusive der Planung, Qualitätsthemen und Lieferkettensteuerung gelten als vielversprechende Felder für datengeschützte Technologien. Gleichzeitig sind sie aber auch die Felder, in denen die Hürden zur Implementierung am höchsten sind. Was sich verändert hat, ist die Dringlichkeit: Fachkräftemangel und Wettbewerbsdruck machen Automatisierung nicht mehr zum Zukunftsthema, sondern zu einer aktuellen Frage der Wettbewerbsfähigkeit.

Es ist ein fortlaufender Trend, dass die Digitalisierung von Arbeitsabläufen weiter steigt. Erstmals wurde 2026 auch die Anwendung von KI explizit abgefragt, mit einem eindeutigen Ergebnis. Auch hier wird eine steigende Nutzung erwartet. Gleiches gilt für die Notwendigkeit zur Weiterbildung. Der Zusammenhang zwischen technologischem Wandel und Qualifizierungsbedarf zieht sich damit wie ein roter Faden durch die letzten Jahre.

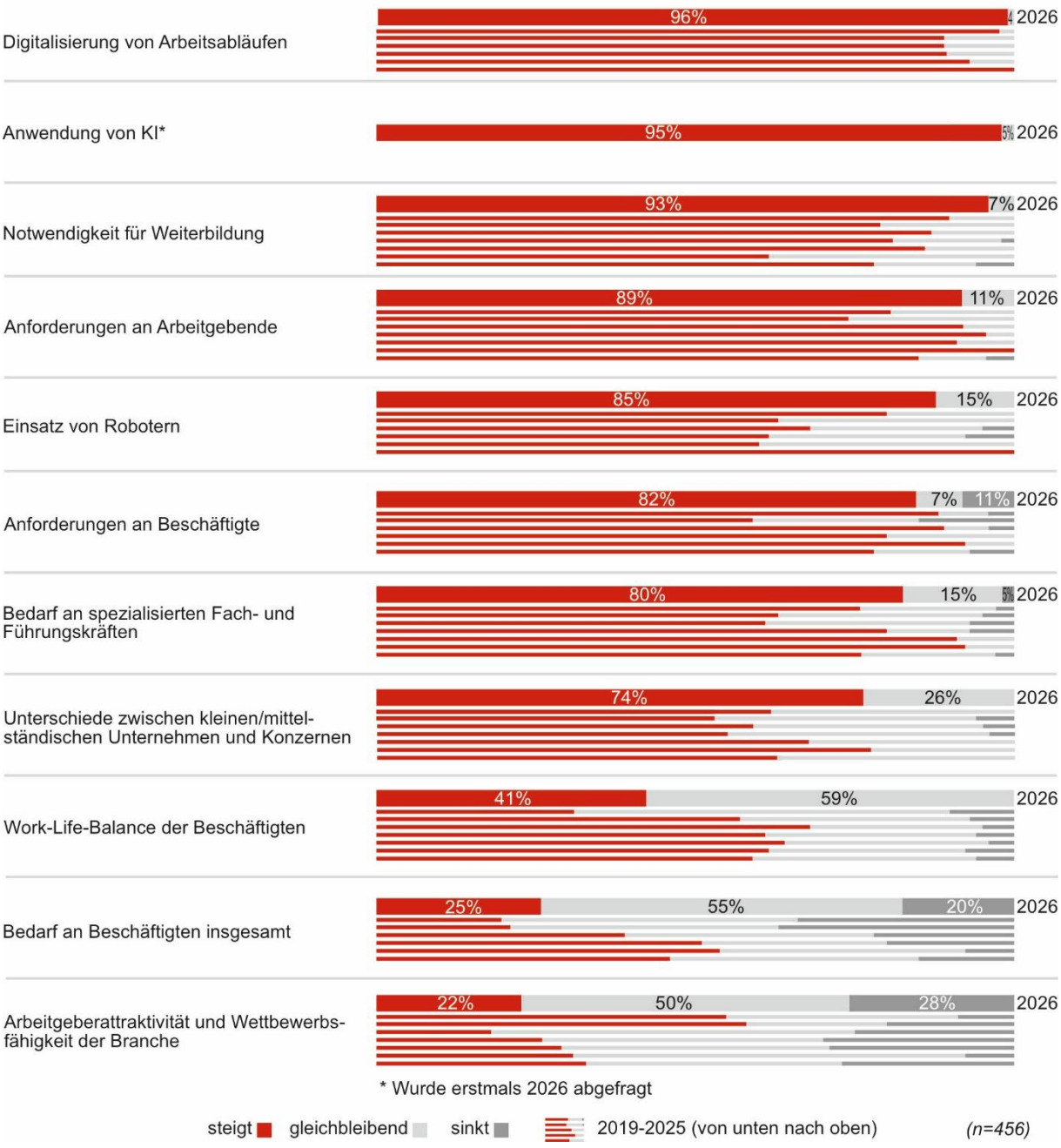
Eine, wenn auch differenziertere Mehrheit, sieht die Anforderungen an Arbeitgebende und Beschäftigte, den Bedarf an spezialisierten Fach- und Führungskräften und den Einsatz von Robotern als steigend an. Technologischer Wandel erhöht den Kompetenzdruck auf beiden Seiten und der andauernde Engpass an spezialisierten Talenten auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere im Bereich KI und Automatisierung, verstärkt diesen Druck.

Knapp drei Viertel der Befragten erwarten zunehmende Unterschiede zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen und Konzernen. Dem mittelständisch geprägten Teil der Branche fehlen oft organisatorische und finanzielle Ressourcen für umfassende Digitalisierungsprojekte. Fehlende Datenin-frastruktur, knappes internes Know-how und hohe Startinvestitionen verlangsamen den Prozess zusätzlich.

Drei weitere Themen zeigen eine andere Entwicklung. Die Work-Life-Balance wird von etwas mehr als der Hälfte der Befragten als gleichbleibend eingeschätzt. Ob die Digitalisierung den Arbeitsalltag perspektivisch erleichtert oder verdichtet, bleibt noch offen. Den Gesamtbedarf an Beschäftigten sieht ebenfalls die Mehrheit als stabil, ein gewisser Anteil erwartet sogar einen Rückgang. Diese Einschätzung könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Automatisierung punktuell als Substitut für menschliche Arbeit wahrgenommen wird. Zudem werden sich voraussichtlich die Tätigkeitsprofile verschieben.

Nur eine Minderheit erwartet zudem eine Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Branche, während knapp ein Drittel sogar mit einer Verringerung rechnet. Die Branche ist sich bewusst, dass die Lebensmittelwirtschaft im Wettbewerb um Talente strukturell unter Druck steht.

Frage 3: Wie schätzen Sie die nachfolgenden Aussagen zur Digitalisierung aus Sicht Ihres Unternehmens ein?

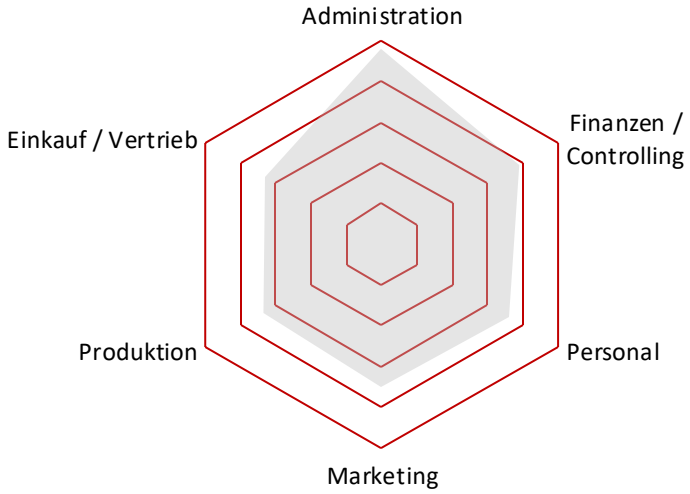


KI ist kein Thema einzelner Funktionen

Da Prozesse in der Administration häufig repetitive und regelbasierte Tätigkeiten sind, wie etwa Dokumentenverarbeitung, Datenpflege, Berichtswesen oder interne Kommunikation, überrascht es nicht, dass in diesem Bereich am häufigsten KI eingesetzt wird. Genau in solchen Bereichen entfalten KI-Agenten und -Assistenten ihre größte direkte Wirkung. Effizienzgewinne sind vergleichsweise schnell messbar, was einen entscheidenden Faktor darstellt.

Finanzen und Controlling folgen auf dem zweiten Rang. In Bereichen wie Forecasting, Abweichungsanalysen, Reporting und Rechnungsverarbeitung sind KI-Tools bereits praxisreif und bieten gerade mittelständischen Unternehmen Entlastung in zeitintensiven Routineaufgaben. Die Bereiche Personal und Marketing folgen. Ein genauerer Blick auf die Anwendungsfelder im Personal findet sich in Teil IV. Marketing gilt teils als der Bereich, in dem KI-Tools entlang der gesamten Wertschöpfungskette am häufigsten eingesetzt werden, insbesondere zur Generierung von Content, Analyse von Marktdaten und der Planung von Kampagnen.

Frage 4: In welchen der nachfolgend benannten Bereiche findet aus Ihrer Sicht zunehmende Relevanz hinsichtlich der Nutzung von KI statt?



Die Produktion hat eine ganz zentrale Bedeutung für die Branchenunternehmen und insofern überrascht es, dass dieser Unternehmensbereich ebenso wie der Einkauf und Vertrieb für den Einsatz von KI als Schlussfeld bewertet wird. Dies steht sicherlich im direkten Zusammenhang mit den vorweg bereits beschriebenen organisatorischen und finanziellen Ressourcen, die für Digitalisierungsprojekte im Produktionsbereich von Nöten sind. Hier ist zukünftig sicherlich sukzessive von einer gesteigerten Relevanz auszugehen, da infolge Fachkräfte- bzw. Personalmangels insbesondere manuelle Tätigkeiten durch Digitalisierungsmöglichkeiten behoben werden können.

KI-gestützte Qualitätskontrolle, vorausschauende Wartung und Instandhaltung und eine anpassungsfähige Planung gewinnen zwar an Bedeutung, aber die kleinteilige Datenstruktur, die hohen Anforderungen an die Prozesssicherheit und vor allem der hohe Stellenwert der menschlichen Expertise bremsen die Implementierung bisher noch aus. Hier bedarf es noch mehr branchenspezifischer Anwendungsmöglichkeiten von KI. Transformationspotenzial von KI

ist grundsätzlich flächendeckend, die Geschwindigkeit der Umsetzung ist aber je nach Bereich, Unternehmensgröße und Verfügbarkeit der (Daten-) Infrastruktur unterschiedlich.

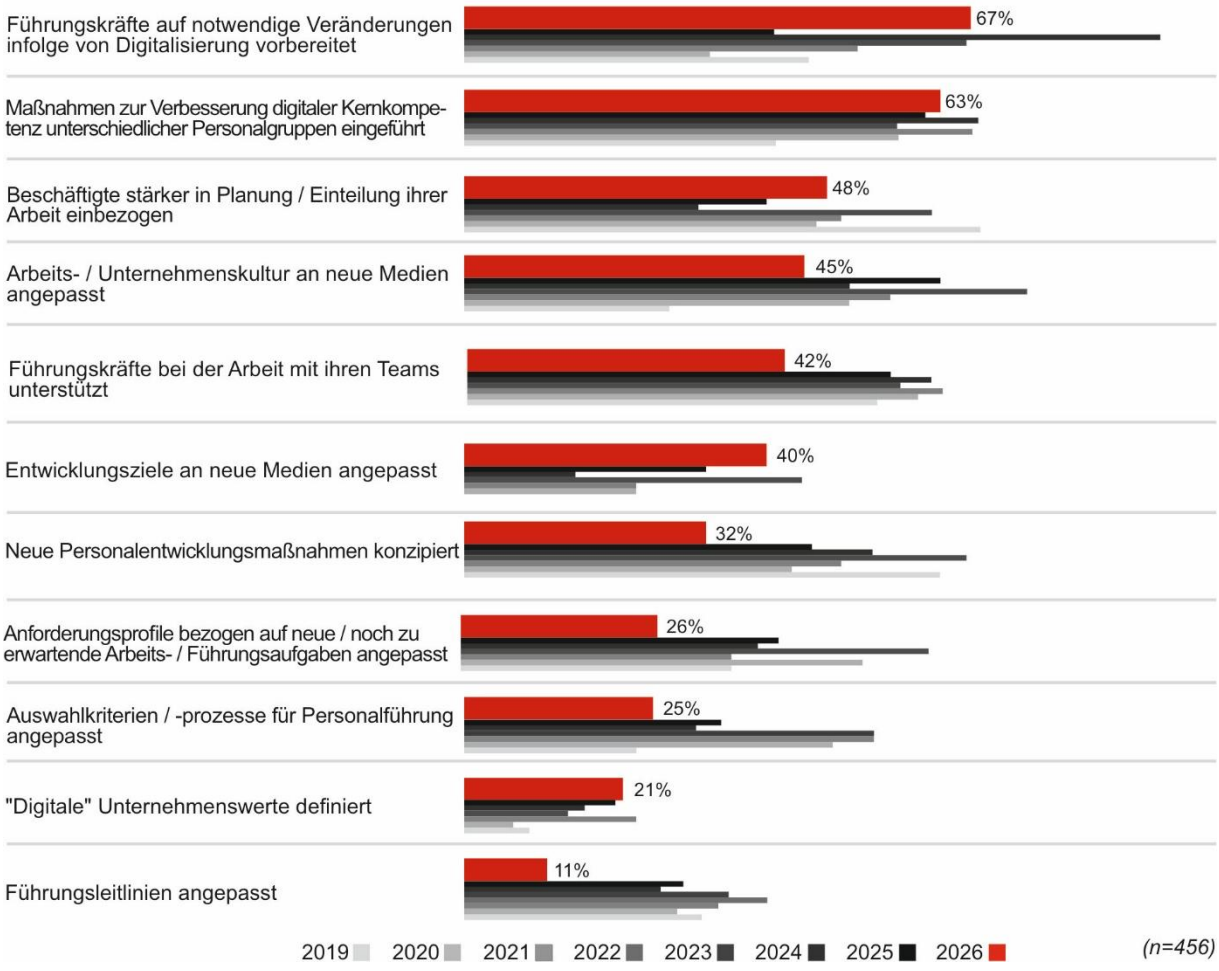
Maßnahmen, um der Digitalisierung zu entsprechen

Unternehmen setzen bei der Bewältigung des digitalen Wandels logischerweise zunächst beim Personal an. Insofern verwundert es nicht, dass die Vorbereitung der Führungskräfte auf die Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, das Ranking in diesem Jahr anführt. Dort wo die Chancen von Digitalisierung genutzt werden können, ist es nicht verwunderlich, dass die „Anpassung der Unternehmenskultur" entsprechend wichtig und daher in den letzten Jahren bereits weitgehend umgesetzt worden ist. Kurz darauf folgen Maßnahmen zur Stärkung digitaler Kernkompetenz, ein Wert, der sich über die letzten Jahre auch bereits auf einem hohen Niveau hält. Beide Aspekte sind miteinander verzahnt. Durch die Kombination aus technologischem Wandel, neuen Arbeitsweisen und gezieltem Kompetenzaufbau, kann die digitale Transformation dauerhaft gelingen. Die Einbeziehung von Beschäftigten in die Planung und Einteilung der Arbeit hat deutlich zugelegt. Der Fokus entwickelt sich mehr in Richtung einer höheren Selbstverantwortung. Weiterhin gibt es einen nahezu konstanten Zuwachs bei der Anpassung der Entwicklungsziele an neue Medien. Die Anpassung der Unternehmenskultur und die Unterstützung von Führungskräften bei der Teamarbeit bleiben relevant, haben aber im Vergleich zu den Vorjahren verloren, was ein Hinweis darauf sein kann, dass beides für viele Unternehmen inzwischen Normalität geworden ist und somit die „Hausaufgaben" gemacht wurden. Ähnliches gilt auch für neue Personalentwicklungsmaßnahmen, angepasste Anforderungsprofile und überarbeitete Auswahlprozesse. Sie haben nicht an Bedeutung verloren, sondern sind mehr ins Tagesgeschäft übergegangen. Was vor Jahren noch als aktive Innovationsmaßnahme galt, ist heute Standard.

Sowohl die Definition der digitalen Unternehmenswerte als auch die Anpassung der Führungsleitlinien bleiben am Ende des Rankings. Beides sind kulturelle Anker für eine nachhaltige Transformation. Hier besteht ein Zusammenhang zum Mittelstandsumfeld. Die Mehrheit der KMU sehen Kompetenz-lücken bei KI-Fähigkeiten, aber Trainingsprogramme gibt es in den meisten Fällen noch nicht.

Fazit: Die Personalabteilung gewinnt als abteilungsübergreifender Businesspartner kontinuierlich an strategischer Bedeutung. Sie gestaltet nicht nur Prozesse, sondern viel mehr den Rahmen, in dem digitale Transformation gelingen kann, sowohl durch Führungskräfteentwicklung, den Aufbau digitaler Kompetenz und die Weiterentwicklung von Strukturen und Kultur. Eine Herausforderung der Branche bleibt aber weiterhin der Abstand zwischen dem, was als notwendig erkannt wird, und dem, was dann tatsächlich umgesetzt wird bzw. werden kann.

Frage 5: Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Digitalisierung Ihres Unternehmens besser zu entsprechen?

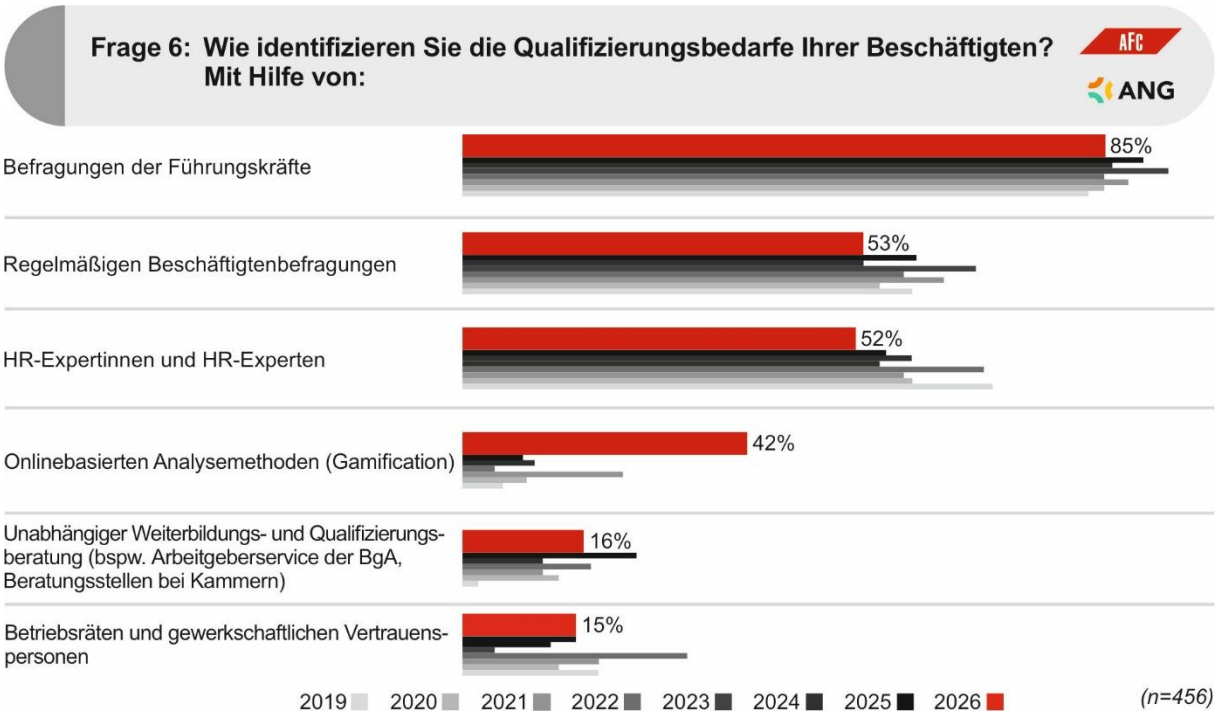


Dritter Teil:
Qualifizierung und Weiterbildung

In Zeiten fortschreitender Digitalisierung, des demografischen Wandels und anhaltender struktureller Umbrüche gewinnt die kontinuierliche Weiterbildung der Belegschaft in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie eine immer kritischere Bedeutung. Die gezielte Befähigung von Mitarbeitenden ist längst kein bloßes Instrument der Mitarbeiterbindung mehr, sondern eine zentrale Voraussetzung für die Transformations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Während in den vergangenen Jahren v. a. die Konsolidierung etablierter Weiterbildungsstrukturen im Vordergrund stand, zeigen die aktuellen Studienergebnisse eine deutliche Dynamik: Unternehmen verändern nicht nur die Wege, wie sie Bildungsbedarfe ermitteln, sondern erweitern ihren Blickwinkel bei den Zielgruppen drastisch. Der Schwerpunkt verlagert sich von rein führungskräftezentrierten Entwicklungsprogrammen hin zu einer breiten, inklusiven Qualifizierungsoffensive, die alle Ebenen und bisher wenig beachtete Mitarbeitergruppen einbezieht.

Identifizierung des Qualifizierungsbedarfs

Bei der Analyse der Qualifizierungsbedarfe vollzieht sich im Jahr 2026 ein bemerkenswerter technologischer Sprung. Während die Bedarfsermittlung in den Vorjahren fast ausschließlich von traditionellen Instrumenten beherrscht wurde, gewinnt die digitale Transformation in den HR-Prozessen nun spürbar an Fahrt. Der auffälligste Trend des aktuellen Jahres ist der steile Aufstieg digitaler Analysetools: Der Einsatz onlinebasierter Analysemethoden (z. B. Gamification) ist sprunghaft von lediglich 8 % im Jahr 2025 auf nunmehr 42 % angestiegen. Immer mehr Unternehmen nutzen somit datengestützte und spielerische Ansätze, um Qualifikationslücken präzise und niederschwellig zu identifizieren.



Klassische Erhebungsmethoden bleiben zwar weiterhin das Fundament der Bedarfsanalyse, büßen jedoch im Vergleich zum Vorjahr an Anteilen ein:

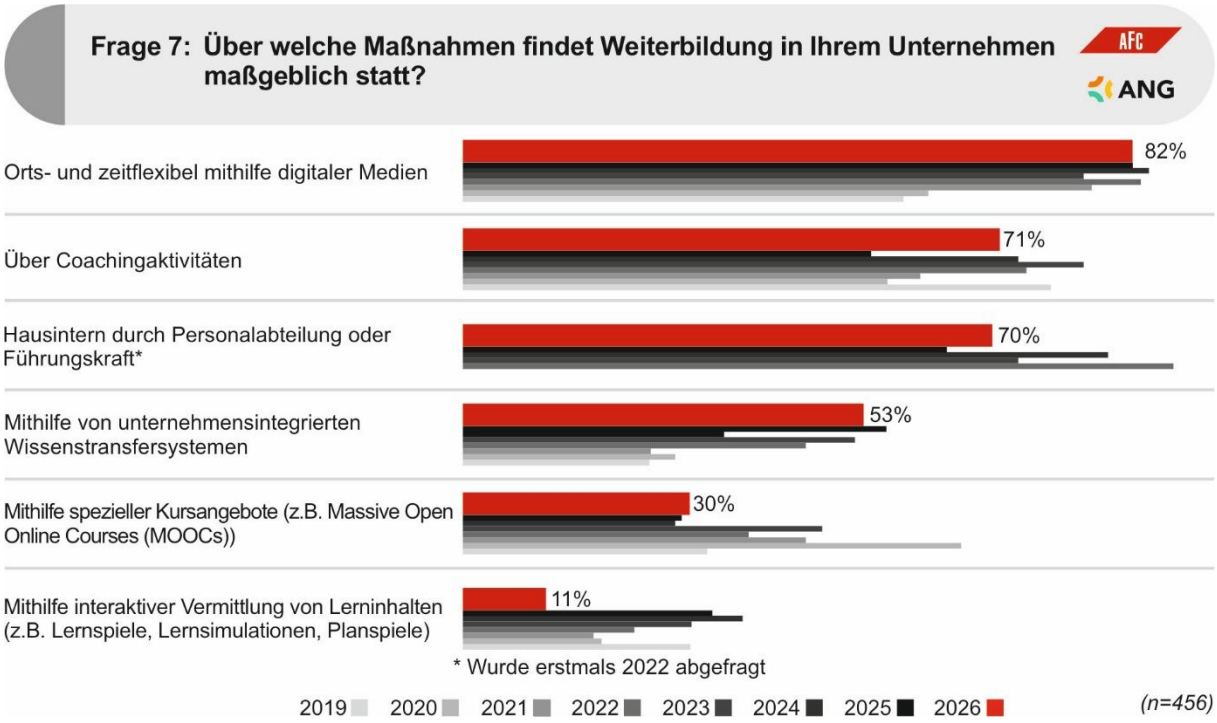
- Befragungen der Führungskräfte stellen nach wie vor die am häufigsten genutzte Informationsquelle dar, sinken jedoch leicht von 90 % im Jahr 2025 auf 85 % im Jahr 2026.
- Regelmäßige Beschäftigtenbefragungen verzeichnen einen deutlichen Rückgang von 67 % im Vorjahr auf 53 % im Jahr 2026.
- Die Einschätzung durch HR-Expertinnen und HR-Experten bleibt mit 52 % nahezu stabil (Vorjahr: 56 %).
- Unabhängige Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatungen (z. B. Arbeitgeberservice der BgA, Kammern) werden mit 16 % seltener in Anspruch genommen als noch 2025 (23 %).
- Die Einbindung von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauenspersonen verharrt unverändert bei 15 %.

Diese Verschiebungen verdeutlichen: Personalabteilungen ergänzen den direkten Dialog zunehmend durch datenbasierte, automatisierte Diagnosewerkzeuge, um den Lernbedarf effizienter und objektivierter zu erfassen.

Maßnahmen zur Weiterbildung

Bei den Formen der Wissensvermittlung setzt sich die Hybridisierung und Individualisierung des Lernens in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie unvermindert fort. Unangefochtener Spitzenreiter bleibt das orts- und zeitflexible Lernen mithilfe digitaler Medien.

Wie bereits im Vorjahr nutzen 82 % der Befragten diese Form als maßgeblichen Bestandteil ihrer Weiterbildung. Flexible Lernzeiten haben sich damit fest im betrieblichen Alltag etabliert.



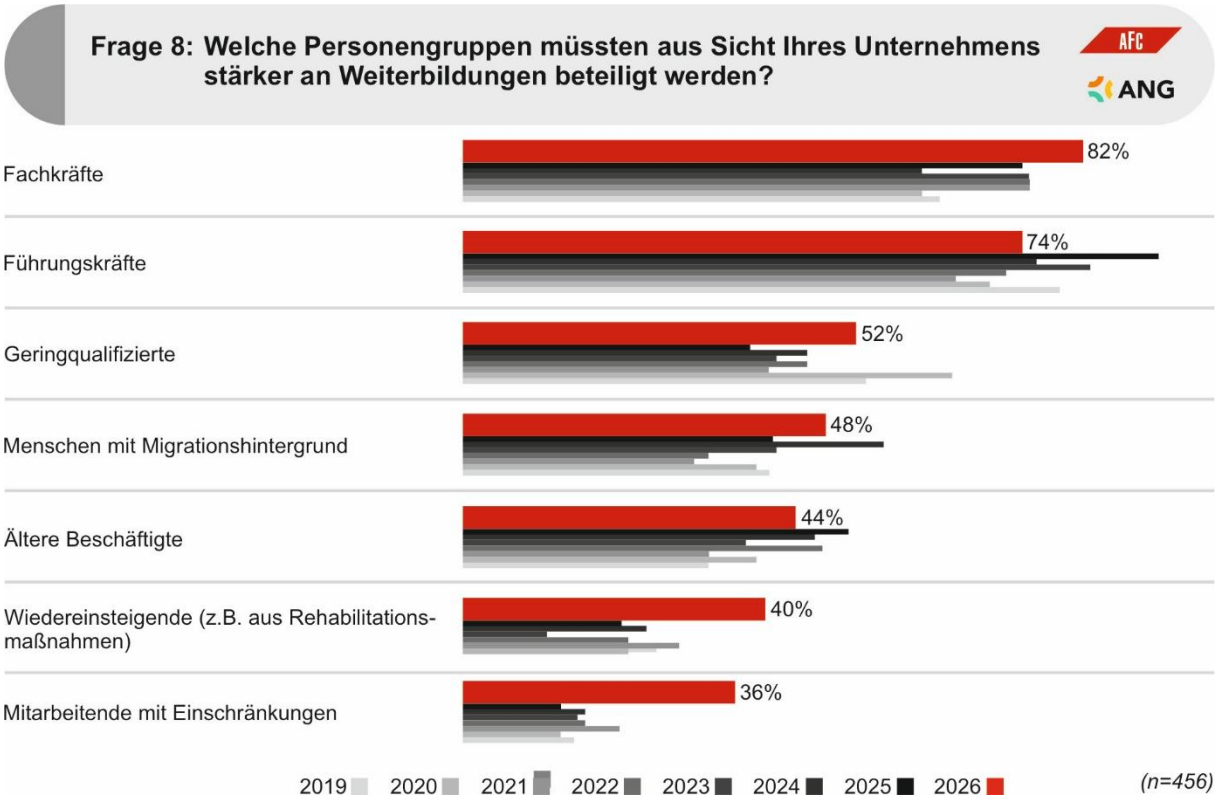
Auf den Plätzen zwei und drei zeigen sich jedoch deutliche Verschiebungen hin zu persönlicher und strukturierter Begleitung:

- Coachingaktivitäten verzeichnen einen starken Zuwachs um 17 Prozentpunkte und steigen von 54 % im Jahr 2025 auf 71 % im Jahr 2026. Individuelle Begleitung und Sparring gewinnen in Zeiten ständiger Veränderungen massiv an Bedeutung.
- Hausinterne Schulungen durch Personalabteilung oder Führungskräfte legen ebenfalls zu und klettern von 64 % im Vorjahr auf 70 % im Jahr 2026.
- Unternehmensintegrierte Wissenstransfersysteme bleiben mit 53 % (Vorjahr: 56 %) ein wichtiger Pfeiler.
- Spezielle Kursangebote wie MOOCs bewegen sich mit 30 % auf ähnlichem Niveau wie im Vorjahr (28 %).

Eine überraschende Gegenbewegung zeigt sich bei der interaktiven Vermittlung von Lerninhalten (z. B. Lernspiele, Simulationen, Planspiele): Während Gamification bei der Bedarfsanalyse stark zulegte, bricht ihr Einsatz bei der tatsächlichen Durchführung von Schulungen von 33 % im Jahr 2025 auf 11 % im Jahr 2026 ein. Interaktive Formate werden in der Vermittlungspraxis aktuell wieder stärker durch klassischere digitale Medien oder bilaterales Coaching abgelöst.

Zielgruppe der Weiterbildung

Die auffälligsten Veränderungen der diesjährigen Studie zeigen sich bei den priorisierten Zielgruppen für Qualifizierungsmaßnahmen. Im Jahr 2026 findet ein prägender Paradigmenwechsel statt: Der bisherige Fokus auf eine vorwiegend führungskräftezentrierte Weiterbildung weicht einer breiten Inklusions- und Fachkräfteoffensive.



Rollenwechsel an der Spitze:

- Fachkräfte übernehmen mit 82 % erstmals die Spitzenposition (Anstieg von 74 % im Vorjahr). Die Sicherung der operativen Exzellenz und der Erhalt des Fachwissens stehen für die Unternehmen nun an oberster Stelle.
- Führungskräfte, die im Jahr 2025 noch von 92 % der Betriebe als Hauptzielgruppe genannt wurden, verzeichnen einen deutlichen Rückgang auf 74 % und rücken auf den zweiten Platz.

Massive Zunahme bei der Förderung bisher vernachlässigter Potenziale: Um den anhaltenden Arbeitskräftemangel zu kompensieren, rücken Zielgruppen in den Mittelpunkt, die in den Vorjahren deutlich weniger Berücksichtigung fanden:

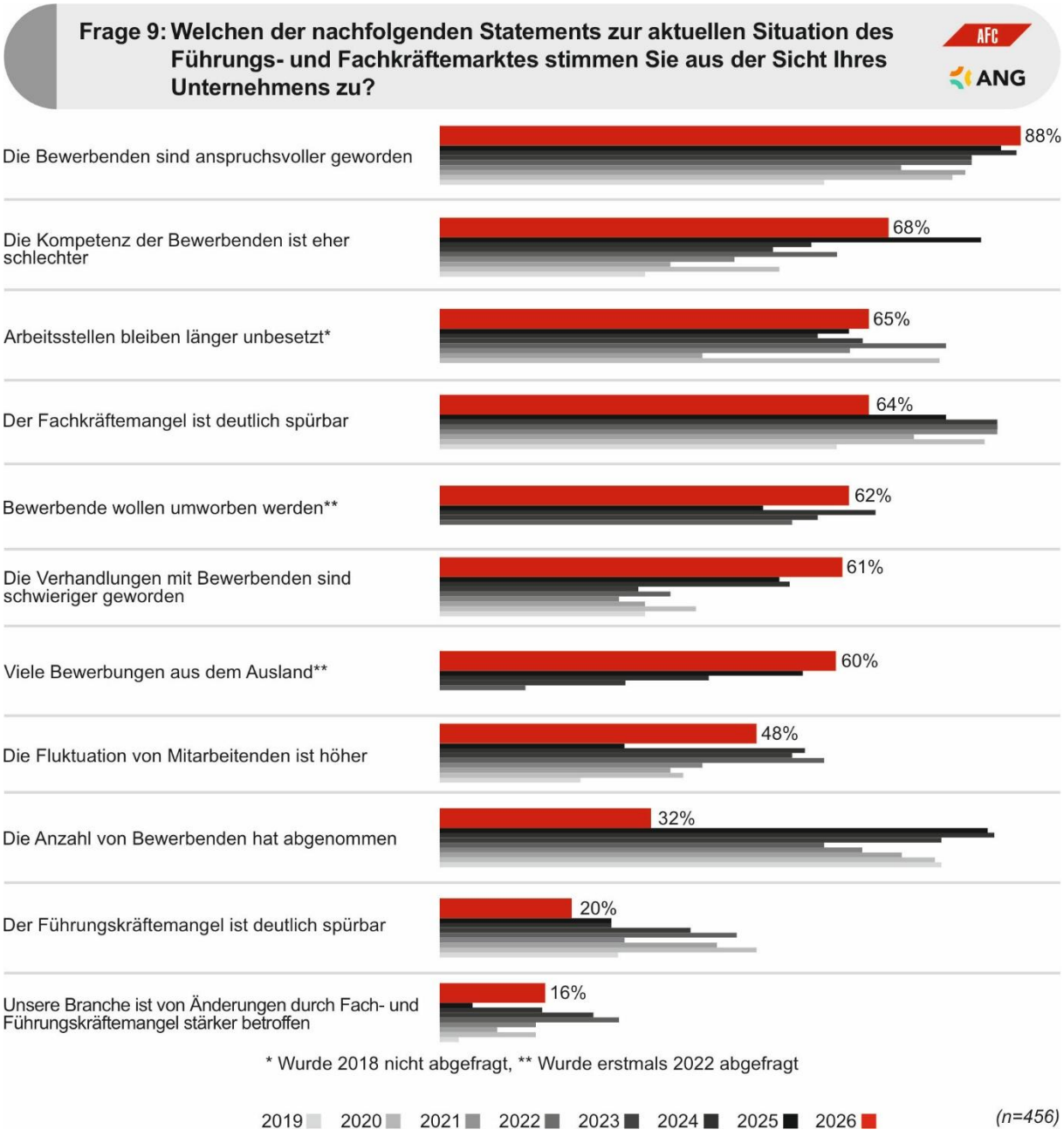
- Geringqualifizierte: Mehr als die Hälfte der Unternehmen (52 %) sieht hier dringenden Qualifizierungsbedarf (Anstieg von 38 % im Jahr 2025).
- Menschen mit Migrationshintergrund: Der Bedarf steigt von 41 % im Vorjahr auf 48 % im Jahr 2026.
- Wiedereinsteigende (z. B. aus Rehabilitationsmaßnahmen): Diese Gruppe erfährt eine Fast-Verdopplung von 21 % im Jahr 2025 auf 40 % im Jahr 2026.
- Mitarbeitende mit Einschränkungen: Der Anteil verzeichnet mit einem Sprung von 13 % im Vorjahr auf 36 % im Jahr 2026 nahezu eine Verdreifachung.
- Ältere Beschäftigte: Mit 44 % verbleiben sie weiterhin als wichtige Zielgruppe im Blickfeld (Vorjahr: 51 %).

Fazit zur Zielgruppenentwicklung: Die Daten für 2026 belegen eindrucksvoll, dass Unternehmen das ungenutzte Erwerbspotenzial im eigenen Haus systematisch erschließen wollen. Die Weiterbildungspolitik der Ernährungs- und Genussmittelindustrie entwickelt sich von einer selektiven Talentförderung hin zu einer umfassenden Qualifizierungsstrategie, die Vielfalt fördert und breitenwirksam der Verfestigung des Fachkräftemangels entgegenwirkt.

Vierter Teil:
Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden

Der Führungs- und Fachkräftemarkt bleibt unter Druck, wenn auch mit einer anderen Qualität. Die diesjährigen Ergebnisse unterscheiden sich dahingehend, dass eine charakteristische Verschiebung erkennbar ist.

Das Problem ist nicht mehr die Bewerbungsmenge, sondern vielmehr die Passgenauigkeit der Kandidatinnen und Kandidaten.



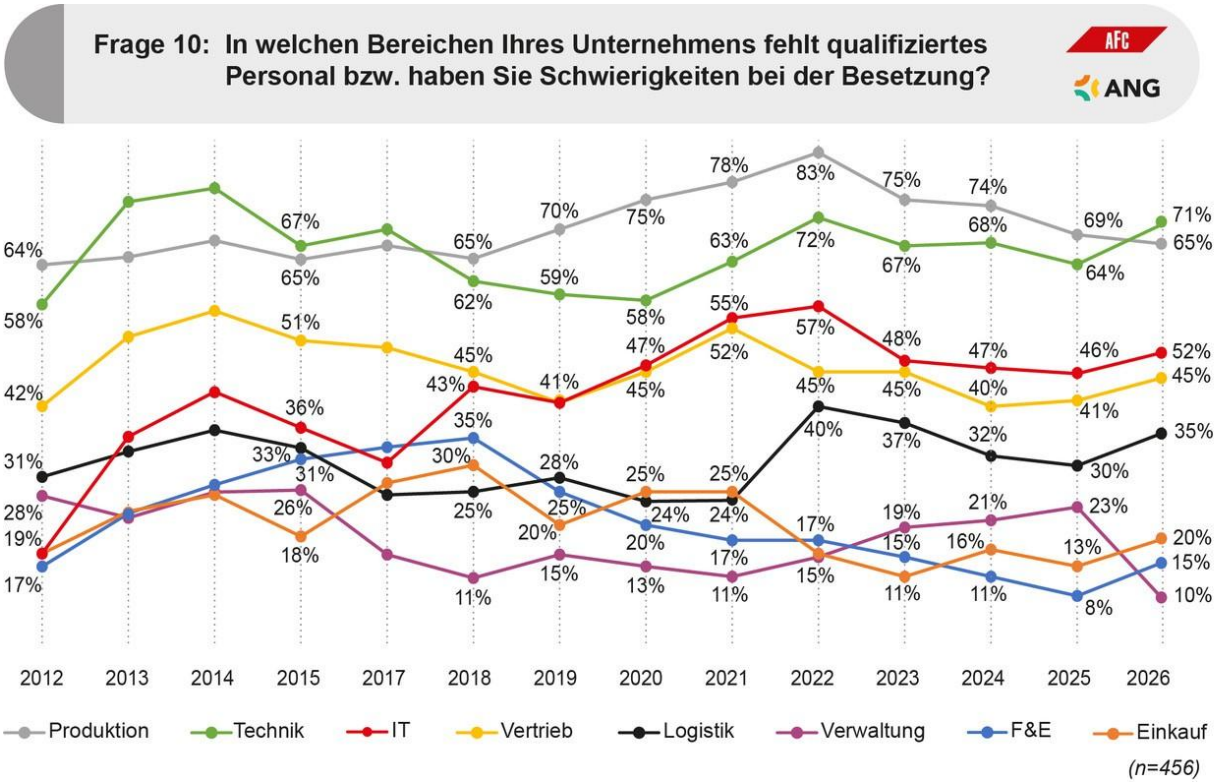
Dass Bewerbende anspruchsvoller geworden sind, führt das Ranking konsistent über die letzten Jahre an. Die größte Veränderung sieht man bei der Bewerberanzahl, die stark abgenommen hat. Das Mengenproblem tritt inzwischen in den Hintergrund, das Qualitätsthema nicht. Die Einschätzung, dass die Kompetenzen der Bewerbenden schlechter geworden sind, geht zwar zurück, liegt aber immer noch auf einem hohen Niveau. Schaut man sich den Arbeitsmarkt an, gibt es trotz konjunktureller Abkühlung viele offene Stellen. Die Wahrnehmung des Fachkräftemangels hat sich seit drei Jahren weiter abgemildert. Was allerdings keine Entwarnung darstellt, da der Fachkräftemangel in Deutschland aufgrund des demografischen Wendepunktes ein dauerhaftes strukturelles Phänomen darstellt!

Bewerbungen aus dem Ausland nehmen weiterhin zu. Der Trend der Internationalisierung verfestigt sich. Was einerseits eine notwendige Antwort auf den inländischen Engpass bietet, wo aber andererseits sprachliche, kulturelle und administrative Anforderungen der Integration als Herausforderung aufkommen, die wiederum im Recruiting und Onboarding aktiv mitgestaltet werden müssen. Die zu den Vorjahren vergleichsweise höheren Werte in den Bereichen „Fluktuation“, „schwierigere Verhandlungen mit den Bewerbenden“ und „Umwerbung der Bewerbenden“ zeigen, dass der Markt mit Blick auf die Gewinnung und Bindung von Talenten unter Druck steht. Nur ein geringer Anteil der Beschäftigten fühlt sich mit dem jeweiligen Arbeitgeber wirklich verbunden. Ein Wert, der Fluktuation begünstigt und Bindungsarbeit zur Priorität macht. Wer heute qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten gewinnen will, muss dafür aktiver werden, gezielter und mit mehr Aufwand suchen und handeln. Employer Branding entscheidet demnach inzwischen stärker über die Besetzung als das Gehalt allein (siehe auch Teil V).

Der Arbeitsmarkt hat sich nicht weiter entspannt, sondern weiter verändert. Mehr Bewerbungen sind nicht gleichzusetzen mit besseren Besetzungschancen, wenn ausbleibende Qualität, höhere Ansprüche und steigende Komplexität in den Verhandlungen damit einhergehen. Mit professionellen internen und externen Recruitingmaßnahmen nach außen und gezielter Bindungsarbeit nach innen wird man langfristig besser positioniert sein.

Vom Fachkräftemangel betroffene Bereiche

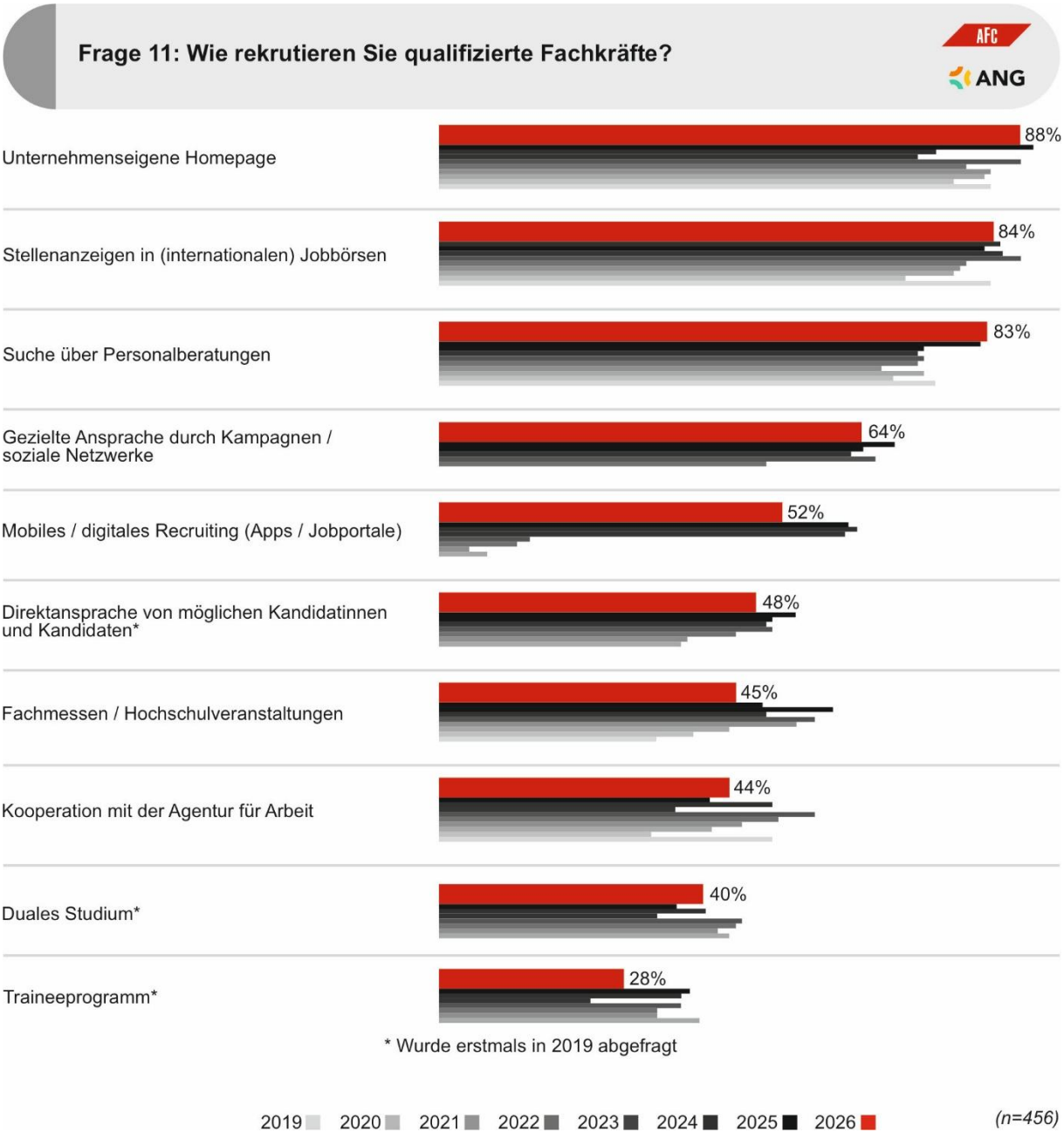
Der Engpass konzentriert sich weiterhin auf hochspezialisierte und technisch geprägte Berufsfelder. Die Technik nimmt in diesem Jahr erstmalig die Spitzenposition ein. Erkennbar wird daraus der wachsende Bedarf an Fachkräften, die die Automatisierungstechnologie, Sensorik und digitalen Steuerungssysteme in der Lebensmittelproduktion bedienen können. Auch in der IT besteht insgesamt ein Engpass. Forschung und Entwicklung sowie Einkauf gewinnen als Problembereiche ebenfalls an Bedeutung, getrieben durch die wachsenden Anforderungen an Innovationen, Nachhaltigkeitsthemen und das Lieferkettenmanagement. Andererseits ist ein Rückgang im Verwaltungsbereich erkennbar, da hier oftmals auch branchenfremdes Personal eingesetzt werden kann. Bezugnehmend auf den fortgeschrittenen Einsatz von KI und der Digitalisierung im Allgemeinen fügt sich ein stimmiges Bild: die Automatisierung hinterlässt erkennbare Spuren!



Wie wird rekrutiert?

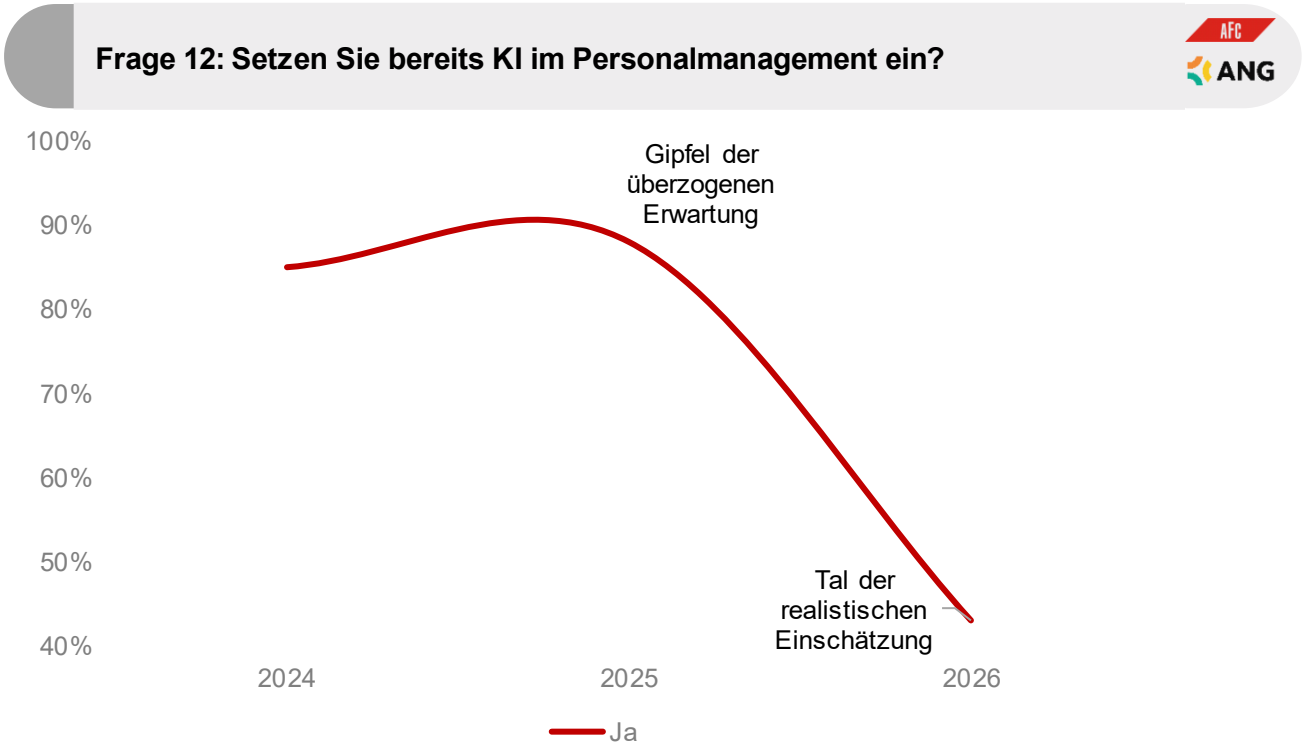
Das Recruiting entwickelt sich vom Einzelkanal weiter in Richtung der gleichzeitigen Nutzung möglichst vieler Wege. Das Spitzentrio sind weiterhin die unternehmensinterne Website, internationale Jobbörsen sowie die Suche über Personalberatungen. Inzwischen liegen diese Kanäle näher beisammen als im Vorjahr. Der Bedarf an gezielter und vorselektierter Ansprache wächst demnach ebenso wie der Zugriff auf geeignete Bewerbende, die mittels spezifischer Datenbanken und gezielter Direktansprache von branchenaffinen Personalberatern rekrutiert werden können. Das mobile und digitale Recruiting hat deutlich zugelegt. Das passt auch mit dem Verhalten der Kandidatinnen und Kandidaten zusammen, die ebenfalls größtenteils ihre Stellensuche auf dem Smartphone starten. Wichtig sind die dortige Präsenz und ein einfacher, unkomplizierter Bewerbungsprozess, um qualifizierte Interessierte nicht bereits im ersten Schritt zu verlieren.

Die gezielte Ansprache über Kampagnen und Social Media ist ebenfalls gestiegen. Es reicht nicht mehr nur aus, auf eingehende Bewerbungen zu warten. Relevante Kandidatinnen und Kandidaten müssen dort gefunden werden, wo sie sich aufhalten. Auch Präsenzformate gewinnen wieder mehr an Bedeutung. Gerade für die Agrar- und Lebensmittelwirtschaft, die als Arbeitgeber an Hochschulen und Universitäten Überzeugungsarbeit leisten, sind die persönlichen Begegnungen ein nicht zu ersetzender Kanal. Mit Traineeprogrammen und dualen Studiengängen investieren Unternehmen trotz kurzfristigem Besetzungsdruck weiter in den Nachwuchs.



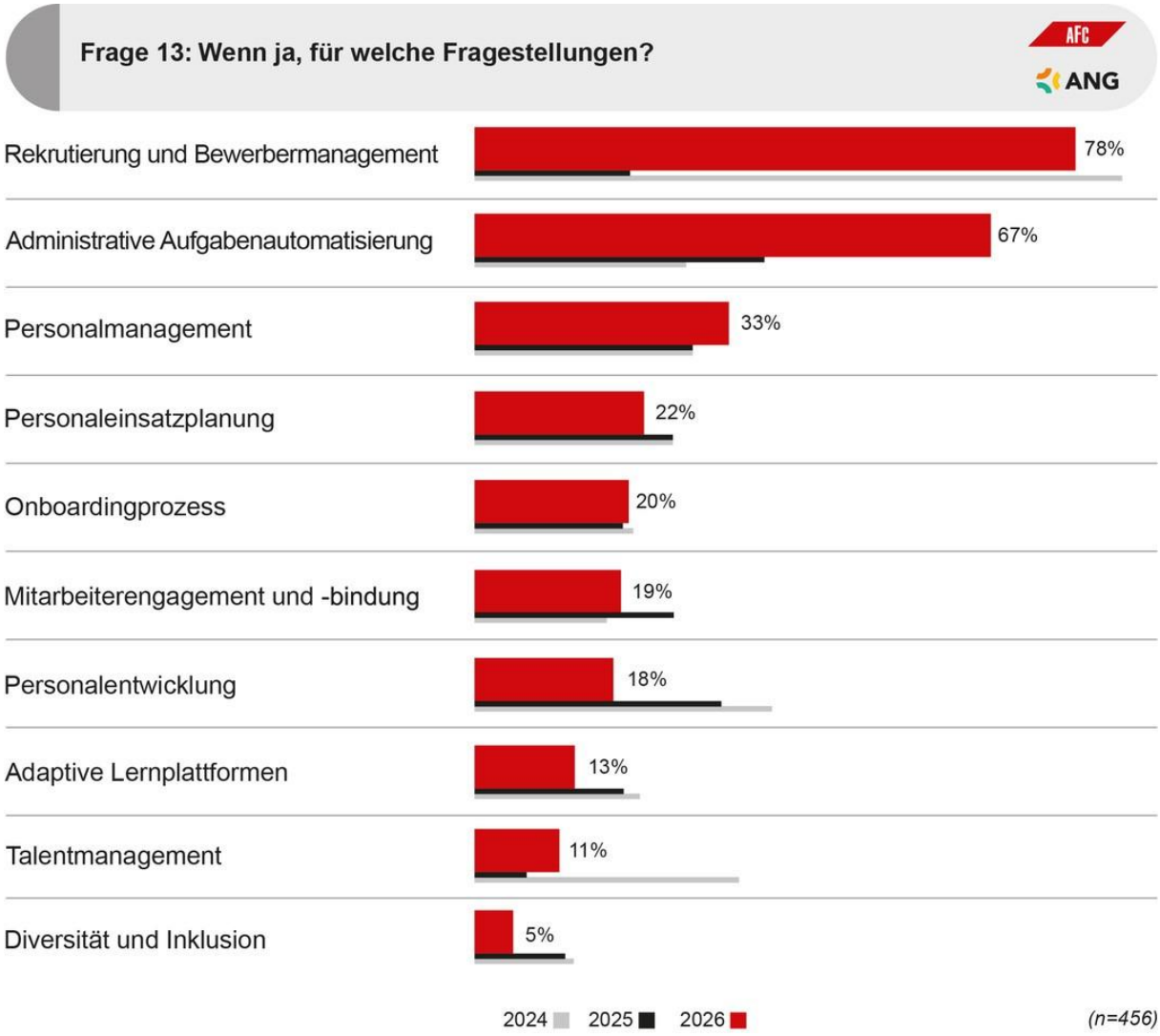
Einsatz von KI im Personalmanagement

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen setzt KI im Personalmanagement ein. Der Anteil ist im Vergleich zu den Vorjahren deutlich zurückgegangen. Was auf den ersten Blick paradox wirkt, fügt sich aber in ein bekanntes Muster. Der Gartner Hype Cycle beschreibt, wie neue Technologien in der ersten Phase die überhöhte Erwartung durchlaufen. Das diesjährige Ergebnis ist weniger als Rückschritt und vielmehr als nüchterne Selbstbewertung einzuschätzen. Um im Bild des Zyklus zu bleiben, befinden sich die Unternehmen derzeit im „Tal der realistischen Einschätzung", bevor dann voraussichtlich der Einstieg in den produktiven Regelbetrieb folgen wird.



Rekrutierung und Bewerbermanagement bleibt mit Abstand das meistgenutzte Anwendungsfeld von KI. KI-gestützte Lösungen bei Themen wie z. B. CV-Parsing, automatisches Matching oder die Erstellung von Stellenanzeigen sind in vielen Unternehmen bereits Alltag. Deutlich wird aber auch, dass die KI maximal die Vorstrukturierung übernimmt und der Mensch selbst dann im weiteren Verlauf die inhaltliche Beurteilung der Kandidatinnen und Kandidaten verantwortet. Da auch von Kandidatenseite immer häufiger KI zur Optimierung der Unterlagen genutzt wird, gewinnt die Aussagekraft eines persönlichen Gespräches mehr an Bedeutung. Die administrative Aufgabenautomatisierung folgt auf dem zweiten Platz, was konsistent mit den Ergebnissen aus Frage 4 ist.

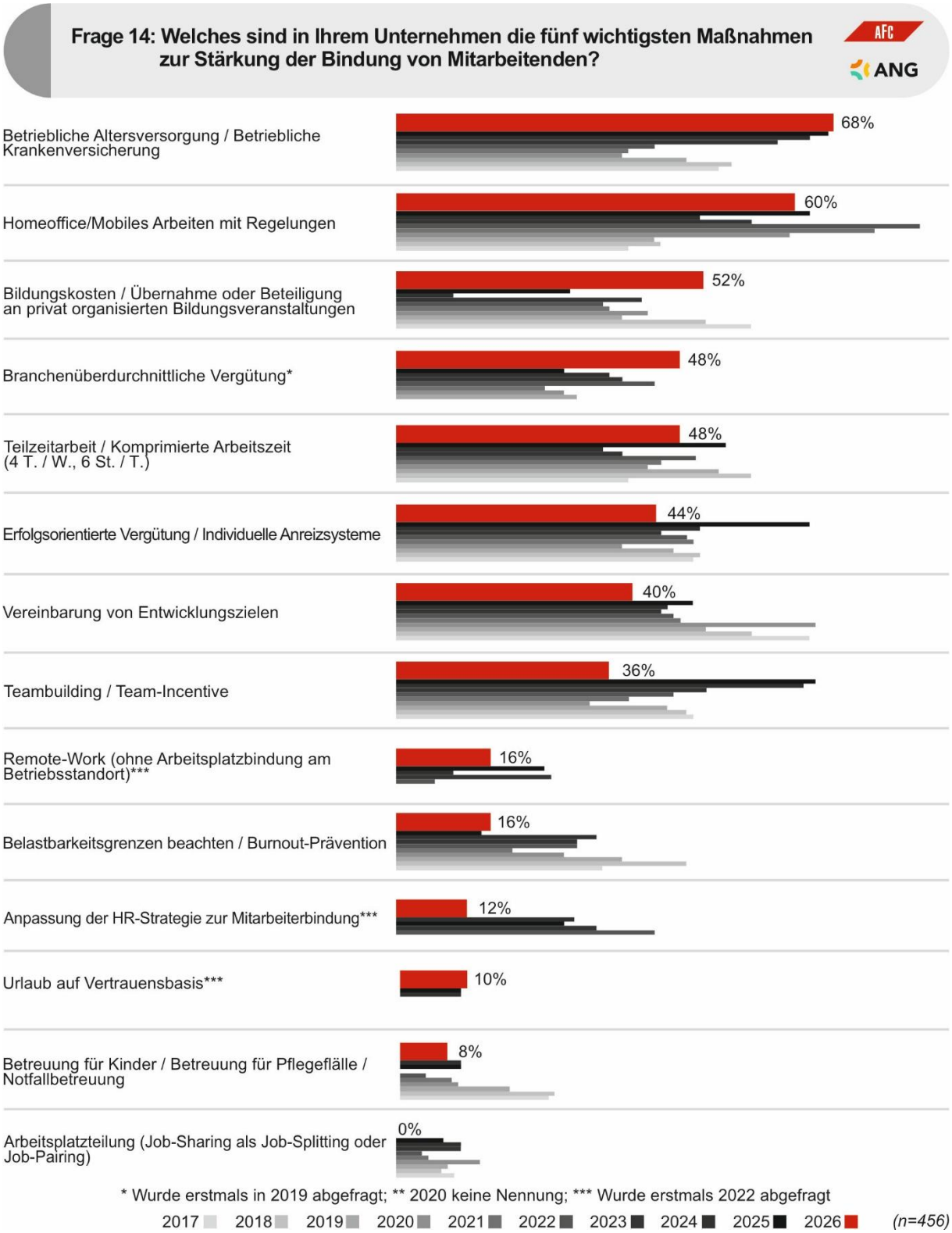
Die strategischeren Bereiche sind rückläufig. Unternehmen konzentrieren den Einsatz von KI mehr auf die Bereiche, in denen der Nutzen direkt messbar und der Implementierungsaufwand überschaubar ist. Ursachen für den Rückzug aus den mehr strategischen Themen könnte zum einen die ernüchternde Einschätzung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit der derzeit verfügbaren Lösungen sein, andererseits aber auch die regulatorischen Vorgaben, die im Hinblick auf Personalentscheidungen, Dokumentation, Datenschutz und Aufsicht zur KI-Nutzung gelten.



Bindung von Fach- und Führungskräften

Im Vergleich zu den Vorjahren verschieben sich die Ergebnisse hin zu wirtschaftlich spürbaren, strukturellen Angeboten. Homeoffice und mobiles Arbeiten liegt auf dem zweiten Rang, aber unter dem durch die Corona-Pandemie bedingten Höchststand 2022. Hybrides Arbeiten ist kein Unterscheidungsmerkmal mehr, sondern viel mehr eine Grunderwartung von vielen Arbeitnehmenden. Die Übernahme von Bildungskosten hat bei der Stärkung der Bindung von Mitarbeitenden an Bedeutung gewonnen. In einem sich so schnell wandelnden Arbeitsmarkt, geprägt von Technologien und Transformationen, gehört eine entsprechende Weiterbildung dazu. Mit der Investition in die eigenen Mitarbeitenden wird nicht nur Wertschätzung, sondern auch eine zugehörige Perspektive signalisiert, was wiederum wirksame Faktoren für Loyalität sein können.

Die branchenüberdurchschnittliche Vergütung erreicht seit Einführung der Kategorie den höchsten Wert. Dies steht im Zusammenhang mit der Lohnentwicklung der letzten Jahre und dem prognostizierten Personalmangel. Wettbewerbsfähige Bezahlung ist im Kampf um Fachkräfte nicht verhandelbar. Mit den rückläufigen Ergebnissen in den Bereichen Teambuilding und Team-Incentives scheint es, als hätten die Unternehmen den Fokus wieder auf materielle und strukturelle Maßnahmen gelenkt. Auch die erfolgsbasierte Vergütung normalisiert sich wieder.


Frage 14: Welches sind in Ihrem Unternehmen die fünf wichtigsten Maßnahmen zur Stärkung der Bindung von Mitarbeitenden?
AFC
ANG
Betriebliche Altersversorgung / Betriebliche Krankenversicherung
68%
Homeoffice/Mobiles Arbeiten mit Regelungen
60%
Bildungskosten / Übernahme oder Beteiligung an privat organisierten Bildungsveranstaltungen
52%
Branchenüberdurchnittliche Vergütung*
48%
Teilzeitarbeit / Komprimierte Arbeitszeit (4 T. / W., 6 St. / T.)
48%
Erfolgsorientierte Vergütung / Individuelle Anreizsysteme
44%
Vereinbarung von Entwicklungszielen
40%
Teambuilding / Team-Incentive
36%
Remote-Work (ohne Arbeitsplatzbindung am Betriebsstandort)***
16%
Belastbarkeitsgrenzen beachten / Burnout-Prävention
16%
Anpassung der HR-Strategie zur Mitarbeiterbindung***
12%
Urlaub auf Vertrauensbasis***
10%
Betreuung für Kinder / Betreuung für Pflegefälle / Notfallbetreuung
8%
Arbeitsplatzteilung (Job-Sharing als Job-Splitting oder Job-Pairing)
0%
* Wurde erstmals in 2019 abgefragt; ** 2020 keine Nennung; *** Wurde erstmals 2022 abgefragt
2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
(n=456)

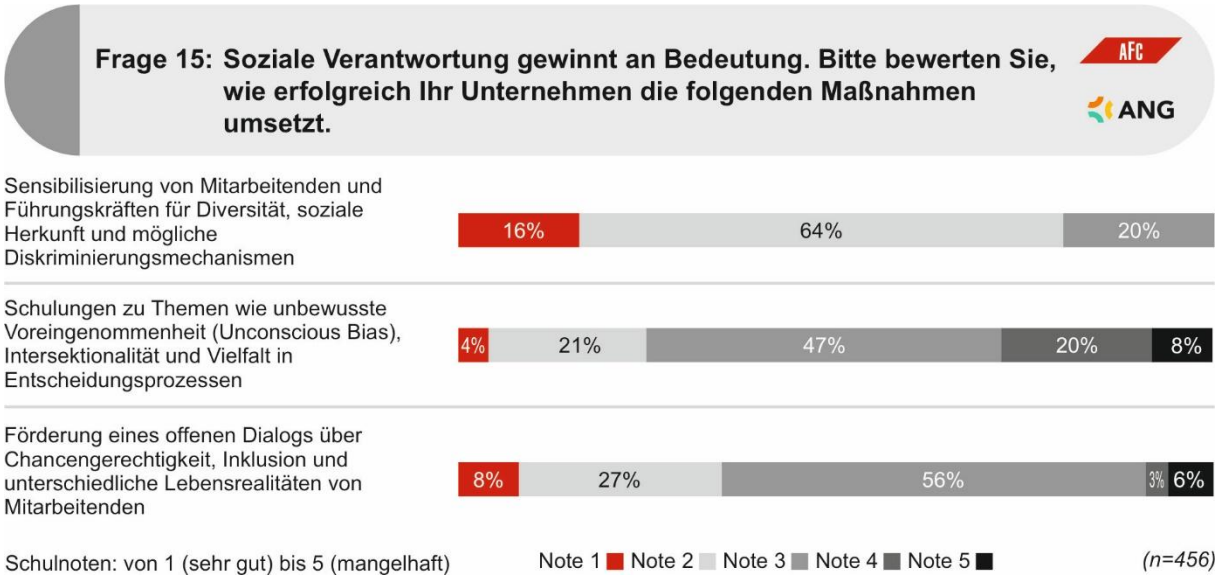
Qualifizierung und Chancengerechtigkeit

Die Einschätzung der Studienteilnehmenden bei dieser im Jahr 2026 erstmalig gestellten Frage ist sehr realistisch. Je konkreter und verändernder eine Maßnahme wirkt, desto ehrlicher fällt die eigene Bewertung aus.

Die Sensibilisierung von Mitarbeitenden und Führungskräften für Diversität, soziale Herkunft und mögliche Diskriminierungsmechanismen ist eine konstante Herausforderung und wird von den Befragten zumindest auf niedrigem Niveau als sehr gut bewertet. In diesem Bereich können die Maßnahmen am schnellsten sichtbar gemacht werden, z. B. durch Kommunikation, Leitbildarbeit oder einzelne Veranstaltungen.

Im Bereich der Schulungen zu Themen wie unbewusste Voreingenommenheit, Intersektionalität und Vielfalt in Entscheidungsprozessen zeigen die befragten Unternehmen mehrheitlich „Luft nach oben“. Diese Formate sind am schwierigsten zu implementieren, da sie Denkmuster und Entscheidungslogiken adressieren. Hinzu kommt, dass sie erst durch regelmäßiges Stattfinden, professionelle Begleitung und die Einbettung in strukturelle Führungsprozesse Wirkung zeigen.

Der Abstand zwischen Bewusstsein und Handeln ist in den meisten Fällen groß. Es werden Werte kommuniziert, diese aber im operativen Tagesgeschäft nicht immer verankert.



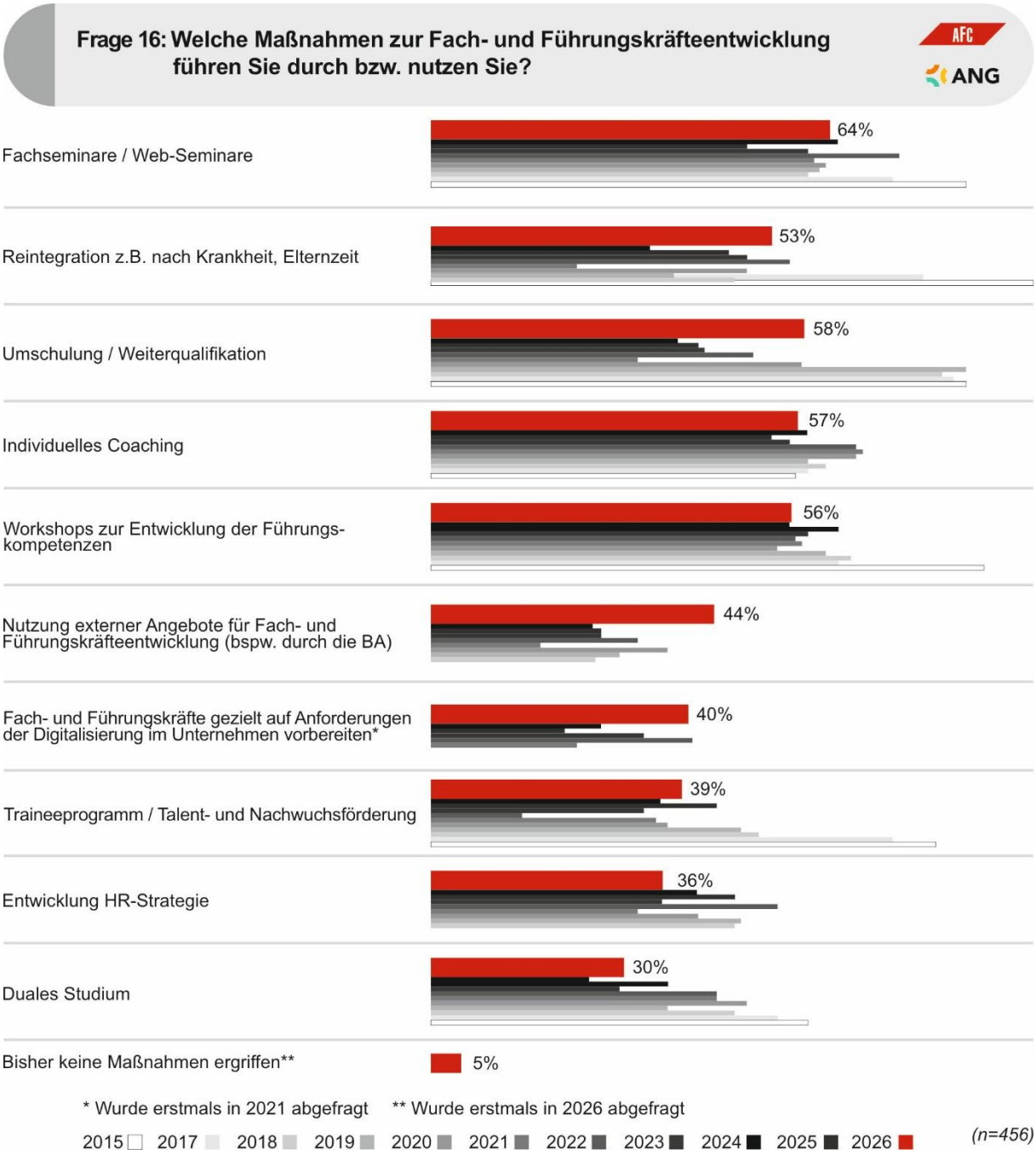
Die Förderung eines offenen Dialogs über Chancengerechtigkeit, Inklusion und unterschiedliche Lebensrealitäten wird von rund einem Drittel der Unternehmen ebenfalls als positiv bewertet. Um offene Dialogformate im Unternehmen anzubieten, erfordert es psychologische Sicherheit und Führungspersonen, die dies aktiv vorleben sowie die entsprechende Unternehmenskultur, in der die Themen nicht als heikel oder politisch wahrgenommen werden. In der Praxis schwerer umzusetzen.

Wirksame Maßnahmen sind die, die an messbare Ziele gekoppelt sind, Führungsverantwortungen klar zuweisen und in die bestehenden Personalprozesse integriert sind. Man kann davon ausgehen, dass sich durch die Entgelttransparenzrichtlinie, die in diesem Jahr in deutsches Recht überführt wird, die Chancengerechtigkeit aus dem Bereich des Freiwilligen herausentwickelt und der entstehende Druck die Selbstwahrnehmung in kommenden Studien verändern wird.

Entwicklung von Führungs- und Fachkräften

Ein klar positives Signal ist, dass nur ein sehr kleiner Anteil der Unternehmen bisher keine Maßnahmen zur Fach- und Führungskräfteentwicklung ergriffen hat. Insgesamt ist die Mischung der Maßnahmen breit gefächert. Fach- und Webseminare halten ihre Position seit einigen Jahren an erster Stelle und sind ein verlässliches Basisformat, flexibel einsetzbar, skalierbar sowie bewährt.

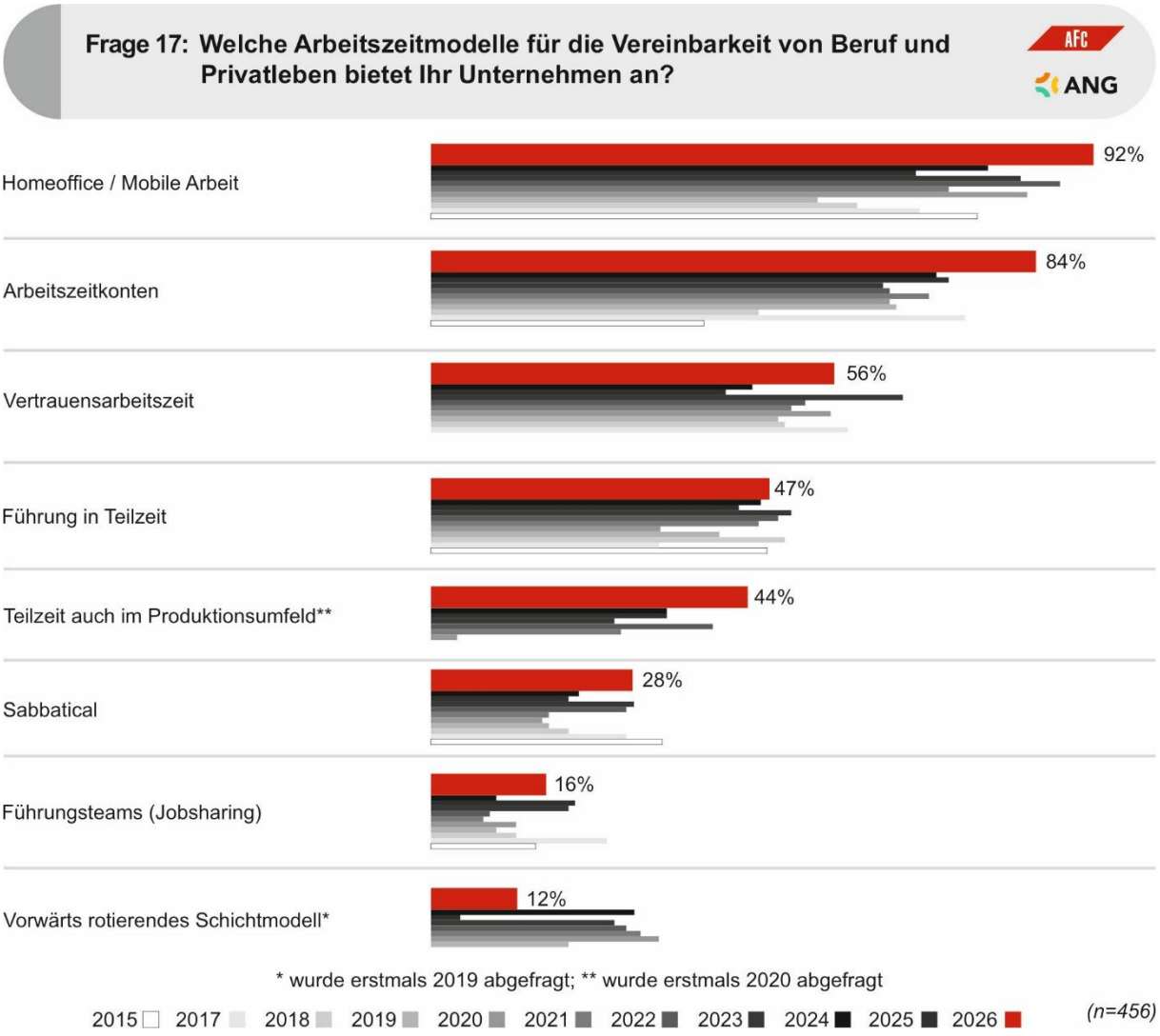
Umschulung und Weiterbildung sind in Zeiten von technologischem Wandel und Fachkräftemangel ebenfalls eine nahezu unumgehbare Investition und eine Option der Abhängigkeit des angespannten Arbeitsmarktes etwas zu entfliehen, insbesondere in einer solch spezialisierten Branche.



Eine Reintegration nach Krankheit oder Elternzeit ist ebenfalls ein strategisch nicht zu unterschätzendes Thema. Strukturierte Wiedereingliederung dient der Talent- und Know-how-Sicherung. Individuelle Coachings erlangen einen immer höheren Stellenwert. Hier geht die Entwicklung weiter in Richtung zu Formaten, die auf Rolle, Team und Persönlichkeit eingehen. Duales Studium und Traineeprogramme sind Maßnahmen mit langem Zeithorizont und hohem Investitionsaufwand. Wer aber darauf verzichtet, verschiebt das Nachwuchsproblem nur.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Fast alle Arbeitszeitmodelle haben im Vergleich zum Vorjahr an Bedeutung gewonnen. Trotz der wiederkehrenden Debatte um die Rückkehr ins Büro und strengere Präsenzpflichten, zeigen die Ergebnisse in Richtung zu mehr Flexibilität.

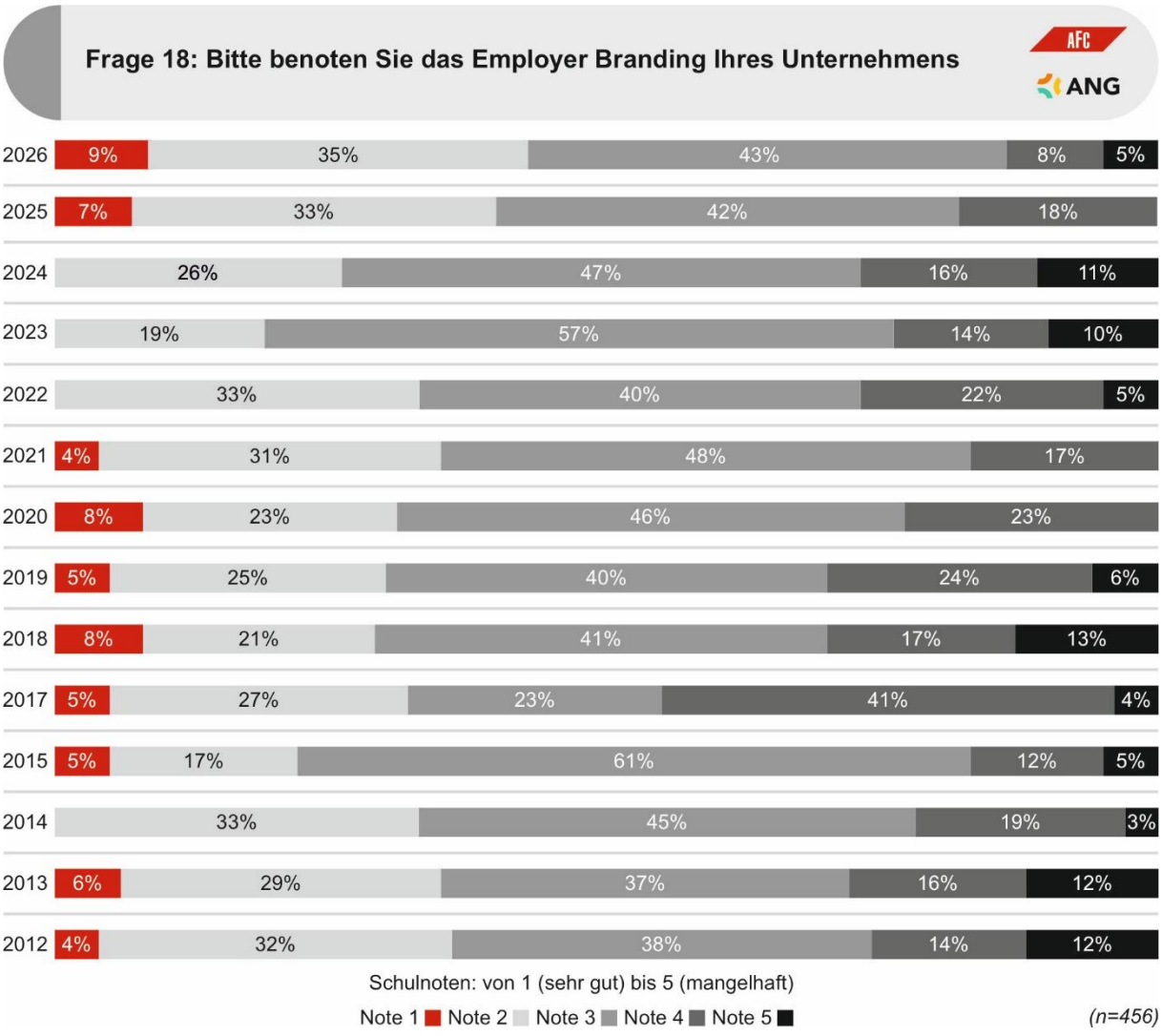


Nahezu alle befragten Unternehmen bieten Homeoffice und mobiles Arbeiten an, it's a must! Das Ergebnis erreicht den höchsten Wert seit dem pandemiebedingten Peak. Laut Statistischem Bundesamt arbeiten rund ein Viertel der Arbeitnehmenden gelegentlich im Homeoffice. Die Unternehmen agieren also als Vorreiter, was eine bewusste Positionierung im Wettbewerb um Fachkräfte signalisiert. Arbeitszeitkonten erreichen ebenfalls einen Höchststand im Vorjahresvergleich und sind ein weitverbreitetes klassisches Instrument, um mehr Flexibilität zu ermöglichen. Gerade in der Wertschöpfungskette von Lebensmitteln mit saisonalen Produktions- und Erntespitzen ist diese Möglichkeit oft eine betriebliche Notwendigkeit. Ein Modell, das inzwischen nicht mehr nur Mitarbeitenden in der Produktion angeboten wird. Dass hybride Arbeit als Dauerzustand akzeptiert wurde, zeigt auch der Anstieg der Vertrauensarbeitszeit.

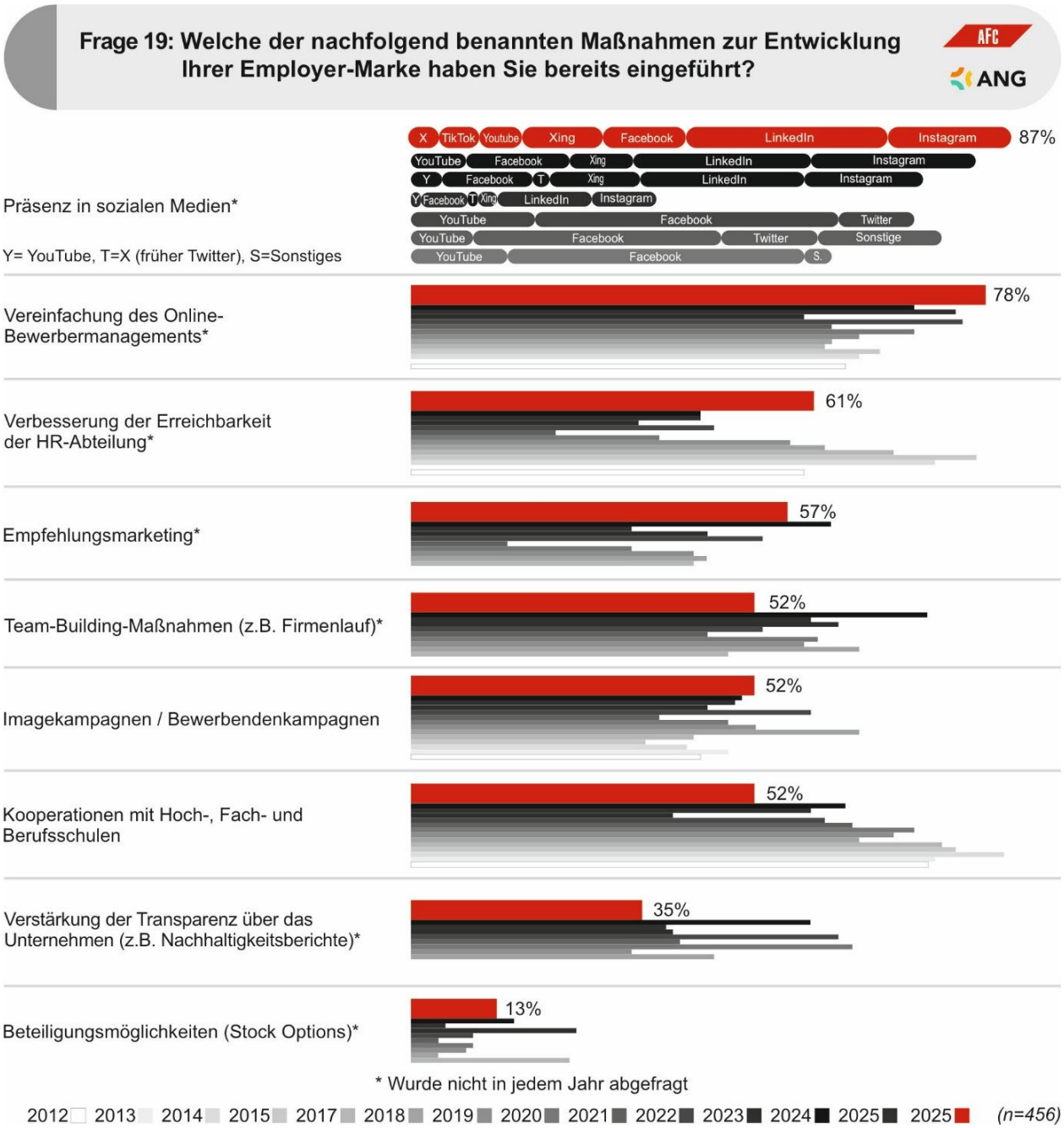
Neben der Führung in Teilzeit nimmt auch der Anteil der Teilzeit im Produktionsumfeld weiter zu. Maßnahmen, die operativ anspruchsvoll sind und u. a. Schichtplanung, Stellenaufteilung und Koordinationsaufwand erfordern. Dennoch ein Signal der Unternehmen, wie ernst der Fachkräftemangel gerade im gewerblichen Bereich genommen wird.

Fünfter Teil:
Nutzung adäquater Instrumente zum Employer Branding

Wer als Arbeitgeber wahrgenommen werden möchte, muss heutzutage mehr tun als nur die eigene Karriereseite pflegen. Employer Branding hat sich zum strategischen Handlungsfeld entwickelt und wird vom Businesspartnermodell der Personalabteilung heutzutage immer mehr interdisziplinär mit den anderen Unternehmensbereichen gelebt und vorangetrieben. In einer Branche, wo Arbeitskräfte zunehmend die Wahl haben, wo sie die eigene Expertise einbringen möchten, kann authentische Selbstdarstellung des ganzheitlichen Unternehmens ein komparativer Wettbewerbsvorteil sein. Wirkungsvoll und glaubwürdig werden die entwickelten Aktivitäten erst dann, wenn sie als gelebte Kultur nach innen und nach außen konsistent erlebbar sind. Wichtig dabei, die enge Zusammenarbeit zwischen Marketing und HR und keine Versprechen zu machen, die im Arbeitsalltag nicht eingehalten werden können.



Die eigene Einschätzung der Unternehmen im Hinblick auf ihr Employer Branding hat sich im Vergleich zum Vorjahr leicht verbessert. Auch, wenn „befriedigend“ die am häufigsten vergebene Note bleibt. Erkennbar ist auch im Langzeitvergleich, dass die Selbsteinschätzung in Zeiten angespannter Arbeitsmärkte wie etwa 2021-2023 kaum besser bewertet wurde als in ruhigeren Phasen. Externer Druck schärft zwar das Bewusstsein für die Relevanz des Themas, wird aber nicht zeitnah umgesetzt. Die Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit ist in der Agrar- und Lebensmittelbranche ein konstanter Begleiter dieses Themas. Die Präsenz in sozialen Medien bleibt die mit Abstand am meisten genutzte Maßnahme zur Entwicklung der eigenen Employer Marke. Da sich in Deutschland ein ebenso hoher Anteil der Menschen in sozialen Medien bewegt, ist es als Arbeitgeber absolut notwendig, selbst auch dort präsent und sichtbar zu sein, insbesondere, wenn man jüngere Zielgruppen erreichen möchte.



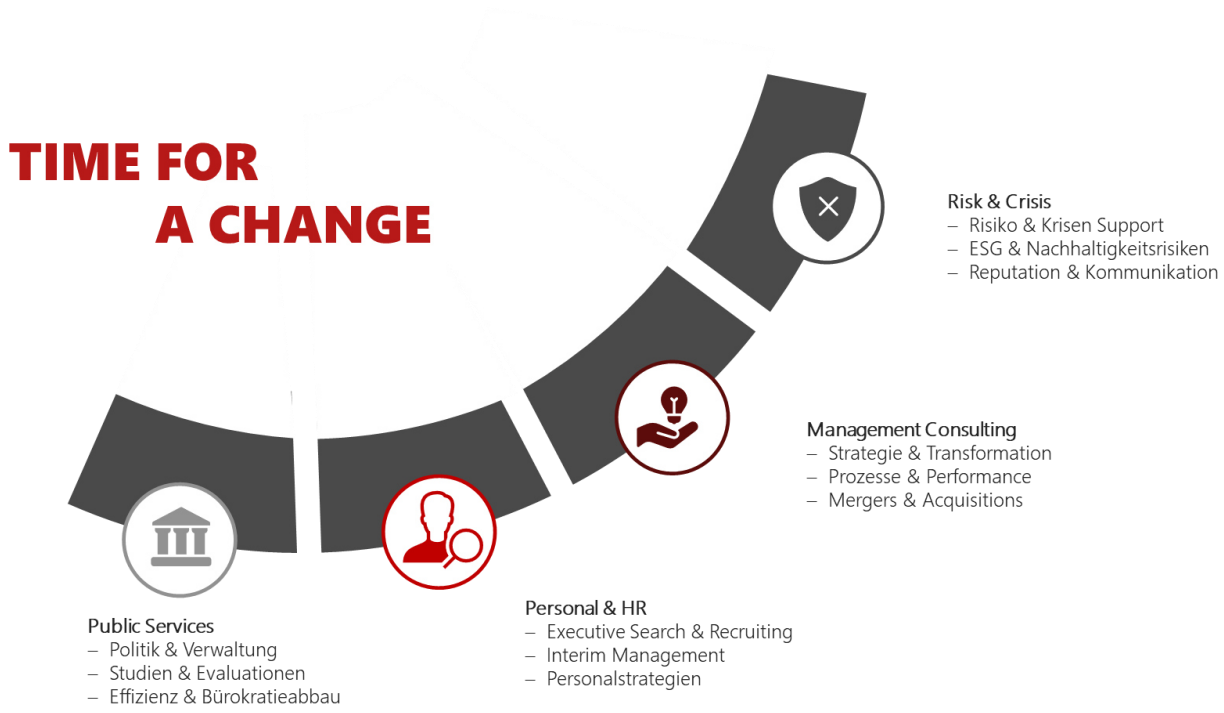
Deutlich zugenommen hat auch die Verbesserung der Erreichbarkeit der Personalabteilung. Neben Kampagnen für eine erfolgreiche Arbeitgebermarke ist es ebenso wichtig, schnell und menschlich im Unternehmen auf Bewerbende zu reagieren. Schwere Erreichbarkeit oder lange Reaktionszeiten würden die übrigen Bemühungen nahezu zunichte machen. Als Außenstehende beobachten Personalberater immer wieder, wie langwierig teilweise die Bewerbungsverfahren für Bewerbende gestaltet werden, so dass oftmals ein anderweitiges Stellenangebot angenommen wird und somit für die Personalverantwortlichen der Bewerbungsprozess erneut gestartet werden muss. Hier gilt: nicht der frühe, sondern der schnelle Vogel fängt den Wurm!

Die eigenen Mitarbeitenden als Markenbotschafter zu nutzen, wird weiterhin unterstützt. Authentische Einblicke durch die bestehenden Mitarbeitenden genießen eine höhere Glaubwürdigkeit als extern produzierte Kampagnen. Die Kooperation mit Hochschulen ist zwar etwas zurückgegangen, bleibt aber eine bewährte Maßnahme, um frühzeitig Talente zu gewinnen und ist sinnvoll, um kontinuierlich eingesetzt zu werden, auch, wenn sie sich nicht kurzfristig in Bewerberzahlen niederschlägt.

Team-Building-Maßnahmen sind deutlich zurückgegangen. Ein Grund dafür könnte sein, dass viele Unternehmen ihr Maßnahmenportfolio mehr auf direkte Sichtbarkeit und kurzfristige Wirkung ausrichten. Beteiligungsmöglichkeiten bleiben ein Nischeninstrument und sind in kapitalmarktorientierten Unternehmen oder Start-ups verbreitet, weniger in der oftmals durch familiäre Unternehmensstruktur geprägten Lebensmittelindustrie.

Die AFC Consulting Group:

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



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 49 Jahren. Ihr sind die neun Landesverbände der Ernährungsindustrie und derzeit vier Fachverbände angeschlossen. Die Branche umfasst hierbei über 90 % 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 als öffentlichkeitswirksames Sprachrohr nach außen, steht die ANG im ständigen Dialog mit einem Netzwerk bestehend aus ihren Mitgliedern, Wirtschaftsvertretern und 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.

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