

WAR FOR TALENTS

Unternehmer, bewerbt euch!

In der Getränkebranche fehlt gut ausgebildetes Personal. Das traurige Lied vom Fachkräftemangel können hier viele mit-singen, die kleinen und mittelständischen Betriebe besonders laut. Der Personalberater Jochen Etter erklärt, was zu tun ist.

Es mag im ersten Moment ein bisschen widersprüchlich erscheinen: Laut der Branchenanalyse der Hans-Böckler-Stiftung aus dem Jahr 2017 sind in den beiden Kernbereichen der Getränkeindustrie circa 53.600 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte tätig, davon rund 30.200 in der Brauwirtschaft und rund 23.400 im AfG-Bereich. Das sind weniger als in den Jahren zuvor. Digitalisierung, Automatisierung und betriebliche Struktur-anpassungen (Outsourcing, Restrukturierung etc.) sorgen für einen kontinuierlichen Rückgang der Zahl der Arbeitsplätze in dieser Branche.

Auf der anderen Seite spürt die Branche ganz konkret, wovon die Politik seit geraumer Zeit vage spricht: Es mangelt an Fachkräften in Brauereien, bei Mineralwasserbrunnen, im AfG-Bereich. „Bereits jeder dritte Betrieb musste deshalb schon einmal Aufträge ablehnen und mehr als 60 Prozent aller mittelständischen Unternehmen können ihre offenen Positionen aufgrund von Kandidatenmangel nicht be-

setzen“, sagt Jochen Etter, Headhunter und Gründer von Etter & Partner, einer Personalberatung, die sich auf die Suche nach Fach- und Führungskräften exklusiv für die Getränkebranche spezialisiert hat. Ein Grund ist, dass in den verbleibenden Jobs oft neue, andere Fachkenntnisse gefordert sind. Die klassische Ausbildung zum Brauer und Mälzer, zum Industriekaufmann und auch in weiteren Berufen müsste dringend den neuesten technologischen Entwicklungen der Getränkewelt angepasst werden. Es steigt der Bedarf an technischen und anderen Fachkräften. Und die sind schlicht rar.

Ohne zusätzliche Rekrutierungsmaßnahmen und wenn die Generation der Babyboomer 2024 dann erst das Rentenalter erlangt, wird es eng – besonders für den Mittelstand. In großen Konzernen begegnet man dem Problem mit großen, schillernden Recruiting-kampagnen und internen Aus- und Weiterbildungsprogrammen. Jochen Etter erklärt im Gespräch, wie auch kleinere Betriebe die besten Leute in der Zukunft an Bord bekommen. >

Herr Etter, wie wichtig ist gutes Personalmanagement für Unternehmer der Getränkebranche genau jetzt?

Jochen Etter: Der Wettbewerb um Fachkräfte und vor allen Dingen um die Besten wird sogar zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor am Markt. Wenn ich meine Stellen nicht besetzt habe, muss ich wie bereits angesprochen Aufträge ablehnen. Schaffe ich es nicht, für mein Unternehmen die besten Mitarbeiter zu gewinnen, werde ich auch nicht die besten Produkte oder Dienstleistungen anbieten können.

Das heißt, wenn ich die besten Mitarbeiter gewinnen will, muss ich höhere Gehälter bezahlen?

Das mit den höheren Gehältern würden viele Unternehmen sogar machen, aber es ist viel komplexer geworden: Kandidaten, insbesondere die hoch qualifizierten, entscheiden heute anders, weil sich in den letzten Jahrzehnten Werte und Prioritäten verändert haben: Die Work-Life-Balance und das persönliche Umfeld haben einen ganz anderen Stellenwert als früher, man zieht heute nicht mehr einfach um für einen guten Job. Individuelle Werte und individuelle Bedürfnisse sind wichtiger geworden, beruflicher Status hat bei Weitem nicht mehr die Bedeutung, die er einst hatte. Das eigene Zuhause rangiert in der Bewertung mit deutlichem Abstand vor Geld und beruflicher Karriere. Im Vordergrund stehen heute mehr der Arbeitgeber an sich und die Identifikation mit ihm sowie die Arbeitsatmosphäre im Unternehmen.

Dann gibt es ja durchaus einige Felder, in denen Arbeitgeber etwas beeinflussen können.

Es gibt sogar sehr viele Themen, an denen Unternehmen arbeiten können, um für Fachkräfte attraktiv zu sein und Mitarbeiter zu halten. Nicht umsonst sprechen wir heute immer mehr von „Employer Branding“ und bemühen sich Unternehmen immer mehr darum, zum Beispiel mit dem Siegel „Great Place to Work“ ausgezeichnet zu werden. Sie investieren dafür in ihr Unternehmen. Dabei muss das alles aber nicht immer viel Geld kosten.

Können Sie ein paar kostengünstige Beispiele nennen?

Vieles hängt mit den Werten und der Kultur des Unternehmens zusammen, wobei der ganz entscheidende Punkt hierbei ist, dass beides gelebt wird und nicht nur in der Eingangshalle und in Besprechungsräumen aushängt, so hübsch formuliert und hochwertig gedruckt es sein mag. Als Beispiel seien hier mal genannt: Anerkennung und Wertschätzung, Stolz, Verantwortung, Feedback, Führungsstil, Arbeitsumgebung und Arbeitsatmosphäre, Einbindung. Das sind Dinge, die qualifizierten Arbeitnehmern heute wichtig sind. Dann Modelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Sicherheit des Arbeitsplatzes, soziale Leistungen, und auch Home-Office-Lösungen gewinnen immer mehr an Bedeutung. Natürlich ist gerade Letzteres sehr stark von Arbeitsbereich und Position abhängig.

Nun sind das eher Maßnahmen, die ein Unternehmen gegenüber seinen bestehenden Mitarbeitern umsetzen kann. Das Hauptproblem liegt doch aber darin, neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Welche Ansätze gibt es hier?

Als Unternehmen muss ich mir zunächst das notwendige Fundament schaffen, ohne das ein erfolgreiches Personalrecruiting nicht funktioniert. Ich muss mein Unternehmen als attraktive Arbeitgebermarke positionieren – mittels des bereits genannten Employer Branding. Und ich brauche eine klare und fundierte Personalstrategie.

Und wie suche ich am besten?

Wie und mit welchen Medien und Maßnahmen bei einer Suche jeweils die besten Erfolgsaussichten bestehen, ist natürlich abhängig vom jeweiligen Bereich, von der Position, der Ebene und weiteren Rahmen- und Umfeldbedingungen. Was ich grundsätzlich hervorheben kann, ist die Wichtigkeit, mit einer möglichst breiten Klaviatur zu spielen. Mit der Schaltung einer Annonce in einigen ausgewählten Online-Jobbörsen werden Sie heute kaum noch sichtbar. Gerade wenn Sie qualifizierte Fachkräfte suchen, kommen Sie an einem intensiven „Active Sourcing“ nicht mehr vorbei. Da hilft ein Personalberater, insbesondere wenn er die Branche gut kennt. Ihm stehen Kompetenzen, Strukturen und auch Netzwerke zur Verfügung, die zumindest mittelständische Unternehmen im Regelfall nicht aufbauen können.

Und dann muss der gefundene Kandidat auch noch überzeugt werden.

Ja, und ganz so einfach ist das leider auch gar nicht. Unternehmen denken heute noch häufig in der klassischen Rollenverteilung, sprich, sie sehen den Kandidaten als Bewerber. In einer Situation, in der wir über Fachkräftemangel sprechen, ist das aber nicht mehr zeitgemäß. Ich muss als Unternehmen zunehmend bereit sein, mich um die besten Kandidaten zu bewerben. Das heißt nicht, dass ich alle Forderungen von Kandidaten blind erfüllen soll oder muss. Aber in dem gesamten Prozess, vom ersten Kontakt bis hin zum Onboarding, werden leider häufig an vielen Punkten Fehler gemacht: zu lange Reaktionszeiten, unzureichende Informationen oder fehlendes Feedback für den Kandidaten, die Art und Form der Gesprächsführung und mehr.

Woran erkennt der Unternehmer, dass er den besten Kandidaten gefunden hat?

Aus meiner Sicht legen Unternehmen häufig bei der Auswahl und Bewertung von Kandidaten noch einen zu großen Schwerpunkt auf Fachkompetenz und Facherfahrung.

Die anderen Kompetenzfelder dagegen werden nur sekundär beachtet. Natürlich muss ein Kandidat bestimmte Fachkompetenzen mitbringen, und es gibt Funktionen oder Situationen, bei denen der klare Fokus auf dem Fachkompetenzfeld liegen muss. Ich würde aber gerne an die Unternehmen appellieren, einen stärkeren Fokus auf Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz zu legen. Denn von allen Feldern kann man sich das Fachwissen am einfachsten aneignen, bei den anderen ist das deutlich schwieriger bis unmöglich. Und ganz abgesehen davon, dass ein Unternehmen gar keine andere Chance hat, künftig seine Vakanzen zu besetzen, bringt

Unternehmen sollten den Fokus weniger auf Fach- und mehr auf Sozialkompetenz legen.

aus meiner Sicht ein Kandidat, der die entsprechende Methodenkompetenz und Persönlichkeit mitbringt, sich aber das eine oder andere an spezifischem Fachwissen noch aneignen muss, einen langfristig höheren Nutzen als ein Kandidat mit der umgekehrten Konstellation. ■



Jochen Etter,
Headhunter und Gründer
(Personalberatung Etter & Partner)

Jochen Etter hat selbst eine lange und erfolgreiche Laufbahn in der Getränkebranche absolviert, bis hin zum Geschäftsführer. Seit 2014 besetzt er als Personalberater Positionen exklusiv in der Getränkebranche.

