

ARBEIT VON HR IM UNTERNEHMEN IM KONTEXT AUF GANZHEITLICHE GESUNDHEIT UND VISION ERNÄHRUNG 2030, VON SANDRA HOFFMANN



Sandra Hoffmann ist Personalerin aus Leidenschaft und in allen Tätigkeiten im Personalwesen bewandert. Seit 2015 ist sie als selbständige HR-Interim Managerin und Betriebspsychologin als Personalleiterin und für HR-Projekte bundesweit im Einsatz und seit 2018 DDIM-Mitglied. Als Dozentin für Personalführung an Fachhochschulen und Universitäten bringt sie den zukünftigen Führungskräften bei, worauf es in ihrem späteren Berufsweg als Führungskraft ankommt.

Einleitung

Wer denkt bei ganzheitlicher Gesundheit, Nachhaltigkeit und Regionalität von Lebensmitteln an die Menschen, die dafür sorgen, dass diese umgesetzt werden? Wer kümmert sich um diese Menschen, egal, ob es die Hersteller, die Geschäftsführer dieser Unternehmen oder jeder einzelne Mitarbeiter ist? Wer sorgt dafür, dass das Unternehmen mit den richtigen Mitarbeitern besetzt ist? Ganz klar, die Personalabteilung (HR – Human Resources). HR ist, zumindest sollte dies im funktionierenden System (Wirtschafts-)Unternehmen so sein, für die Mitarbeiter direkt, aber auch indirekt verantwortlich. Der Irrglaube an der Personalabteilung ist für viele noch immer, dass diese Abteilung einzig und allein dafür zuständig ist, dass die Mitarbeiter ihr Entgelt pünktlich und korrekt gezahlt bekommen. Natürlich, das gehört dazu. Die Arbeit der HR hat sich in den letzten Jahren gewandelt, ist deutlich

vielfältiger. Und mit dem Blick auf die sich wandelnde Ernährung der Menschen, auf die oftmals wieder gewünschte Regionalität der Lebensmittel, das eigene Umweltbewusstsein bzw. das umweltbewusste Handeln von Lebensmittelunternehmen an sich, aber auch in Bezug auf die Verpackung und Logistik, muss sich HR anpassen.

Arbeit von HR im Unternehmen im Kontext auf ganzheitliche Gesundheit und Vision Ernährung 2030

Der Blick in die Glaskugel funktioniert meistens nicht so wie erhofft, wenn es darum geht festzustellen, wie sich das Geschäftsmodell mittel- bis langfristig entwickelt. Dennoch muss sich gerade HR damit auseinandersetzen, was die Mitarbeiter im Unternehmen wollen und brauchen und was die zukünftigen Mitarbeiter mitbringen sollten, damit das Unternehmen weiterhin wirtschaftlich erfolgreich arbeiten kann, auch mit Blick auf Nachhaltigkeit und ganzheitliche Gesundheit. Dabei spielen zwei Seiten ins Bild: das des Unternehmens und das der Mitarbeiter. Ganz wichtig ist dafür immer die offene Kommunikation mit der Geschäftsführung. Was plant die Geschäftsführung im Unternehmen? Wohin führt der Weg?

Überlegungen dazu stellen Emissionen (Lärm, Staub, CO₂), Abfall, Gewässerschutz, Ressourcennutzung dar. Bei der Nachhaltigkeit sind es Verpackungen (Mikroplastik, Kompostierbarkeit vs. Produktschutz, Lebensmittelsicherheit), Tierwohl, Anbau, ggf. Regionalität und bei der Ernährung zum Beispiel schonende Verfahren zur Herstellung, Nährstoffdichte und Nährstoffzusammensetzung, bezogen auf das betreffende Unternehmen, zusätzliche spezifische Konzepte und Methoden in Bezug auf KI, Digitalisierung, Umweltzertifizierungen etc. sowie Konzepte zur Realisierung von Regionalität (Lieferantenmanagement, Mitarbeiterbindung). HR

wird oft als Sparring Partner für die Geschäftsführung bezeichnet. Immerhin sollten sich die HR-Leitung und die HR-Mitarbeiter offen nicht nur mit der Geschäftsführung darüber austauschen, sondern auch diskutieren können und müssen, was es für Neuerungen gibt, was erwartet wird vom Mitarbeiter, aber auch, ganz wichtig, was die Mitarbeiter im und vom Unternehmen erwarten.

Eine weitere wichtige Tätigkeit ist die Kommunikation mit den Führungskräften der Fachabteilungen. Diese können und müssen sagen, wie sie ihre Abteilungen mit ihren Mitarbeitern zukünftig aufbauen wollen. Außerdem haben die Führungskräfte ihre Mitarbeiter über Neuerungen zu informieren, zu motivieren und dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter sich der eigenen Verantwortung über ihre Tätigkeit bewusst sind und vor allem die nötigen Qualifikationen dafür mitbringen. Es braucht gute Mitarbeiter, die hinter dem Unternehmen stehen, die mit anpacken, die den Wert kennzeichnen und nach außen tragen. Und dies nicht nur in Form von „hinter dem Unternehmen stehen“, sondern auch die eigene Verantwortung beim Thema Herstellung von Lebensmitteln kennen und umsetzen. Die Mitarbeiter sollten wissen, worauf es zukünftig im Bereich der Ernährung ankommt. Was sind die Trends? Was erwarten die Konsumenten?

Generationstypen bei den Mitarbeitern

Die Mitarbeiter im Unternehmen können gestandene Führungskräfte oder ältere Mitarbeiter mit langjähriger Berufserfahrung sein (Generation X, geboren 1966-1980).

Die Generation Y (geboren 1981-1995) ist im Mittelfeld und bringt Berufserfahrung mit, aber möglicherweise noch nicht allzu viel. Schlussendlich die Generation Z (alle ab 1995 Geborenen). Diese haben andere Ziele und Vorstellungen von ihrem Privat- und Berufsleben, die Work-Life-Balance

wird großgeschrieben und sie sind mit der aktuellen Technologie aufgewachsen.

Was für die älteren Generationen eine deutliche Umstellung und Neulernen vor allem im Berufsalltag bedeutete, ist für die Mitarbeiter der Generation Z völlig normal: Technik, Roboter und Automatisierung im Unternehmen.

Gerade in der aktuellen Zeit ist es von Vorteil, wenn die Mitarbeiter mit der technologisierten Arbeitswelt aufgewachsen sind, wie die Jüngeren der Generation Y und die Generation Z. Aber auch in Bezug auf die aktuell wieder oft gewünschte Nachhaltigkeit und Regionalität der Produkte ist die Generation Z wieder eher so eingestellt wie die Generation X. Die Generation X ist aufgewachsen, als die Technologie gerade erst ihren Lauf nahm. Es war völlig normal, vor allem für Bewohner in ländlichen Gegenden oder Stadtrandgebieten, beim Bauern nebenan Produkte wie frische Milch, Eier und Butter, Obst und Gemüse zu erwerben. Und beim Schlachter um die Ecke gab es das Fleisch vom zuvor auf dem Hof geschlachteten Tier zu kaufen. Die Supermärkte, mit all ihrer Vielfalt, wie wir sie heute kennen, gab es, vor allem in ländlicheren Regionen, noch nicht. Die Generation Y lernte die großen Supermärkte kennen, es war für sie schnell völlig normal, dass es Lebensmittel aus entfernten Regionen und anderen Ländern zu kaufen gibt und immer mehr LKWs aus den verschiedensten Gegenden und Ländern die Supermärkte beliefern. Die Generation Z fängt an, sich wieder Gedanken um die Umwelt zu machen. Regionalität ist wieder in, Bio immer mehr im Kurs.

Die Gedanken zur Verpackung – weg vom Plastik bis hin zu mehr Tierwohl. Die Mitarbeiter dieser Generation wachsen nicht nur völlig selbstverständlich mit der technologisierten Welt auf, sondern machen sich auch mehr Gedanken zu

Innovationen, Nachhaltigkeit und Alternativen zu tierischen Produkten, zum Beispiel Milch, Eier und Fleisch.

Qualifikation der Mitarbeiter

Grundsätzlich muss sich ein Unternehmen immer fragen, welche Mitarbeiter es wann mit welcher Qualifikation benötigt. Gerade mit Blick auf die kommenden Jahre werden die Abläufe im Unternehmen sowohl im produktiven und technischen, aber auch im kaufmännischen Bereich immer technologischer, die Abläufe immer automatisierter. Die Arbeiten in den Fachabteilungen werden sich entsprechend ändern und anpassen.

HR muss, in Abstimmung mit den Führungskräften der Fachabteilungen und auch der Geschäftsführung, dafür Sorge tragen, dass alle Mitarbeiter ihren Jobanforderungen entsprechend qualifiziert sind, egal welcher Generation sie angehören. Das beginnt bei den klassischen und in Lebensmittelbetrieben notwendigen Hygienemaßnahmen. Jeder Mitarbeiter muss wissen, was HACCP, was Hygienestandards und -richtlinien des Unternehmens bedeuten und muss eigenständig dafür Sorge tragen, dass dies umgesetzt wird. Die Einstellungs- und jährlichen Hygieneunterweisungen sind wichtig, müssen den Mitarbeitern aber das ganze Jahr über nahegebracht werden.

Besonders wichtig sind aber die Qualifikationen für die Zukunft. Gerade HR muss sich selbst darüber auf dem Laufenden halten, welche Berufsbilder nicht nur zukünftig im Unternehmen gebraucht werden, sondern, welche Ausbildungsberufe es zukünftig geben wird und welche Studiengänge angeboten werden.

Decken sich die Anforderungen des Unternehmens mit den Anforderungen des Ausbildungs- / Studiengangs?

Auch wenn es in der Lebensmittelherstellung immer mehr Automatisierung in der Produktion gibt, werden trotzdem weiterhin Mitarbeiter benötigt. Nur mit anderen Qualifikationen. Je mehr Automatisierung in den Betrieben eingeführt wird, desto mehr brauchen die Mitarbeiter auch das technische Know-how dafür.

Braucht es grundsätzlich für die zukünftige Arbeitswelt zwingend und dringend immer mehr studierte Mitarbeiter? Diplom-Ingenieure bzw. mit Master-Abschluss? Techniker? Und im kaufmännischen Bereich mindestens die (studierten) Fachwirte?

Eine akademische Laufbahn einzuschlagen ist nichts, was verkehrt ist. Wenn ein Mitarbeiter nach dem Abitur den klassischen Weg einschlägt und direkt in das Studium geht, hat er, wenn er seine erste feste Anstellung beginnt, nur wenig praktische Erfahrung in Unternehmen sammeln können. Allerdings bringt er durch die absolvierenden (Pflicht-)Praktika in möglicherweise verschiedenen Unternehmen und auch durch den Austausch mit Kommilitonen verschiedene Ideen zu Innovationen mit und kann diese im Unternehmen der ersten Festanstellung einbringen. Mitarbeiter, die nach Abschluss der Schulzeit eine klassische duale Berufsausbildung begonnen haben, haben diesen praktischen Einblick vom ersten Ausbildungstag an.

Im Umkehrschluss aber nur aus dem Ausbildungsunternehmen, was die Sichtweise zu Neuerungen / Innovationen einschränkt. Ein Mittelweg muss gefunden werden. Daher sollte es immer eine gute Mischung aus den verschiedenen Generationen und Ausbildungsabschlüssen im Unternehmen geben, um die Mitarbeiter zukunftsweisend im Unternehmen einzubringen. Die zukünftig benötigten Qualifikationen können und müssen auch in regelmäßigen Schulungen vermittelt

werden. Dabei muss unterschieden werden, welche Schulungen wollen die Mitarbeiter machen, in welchen Bereichen müssen sie sich sogar weiterbilden. Die Fortbildungsthemen sind vielfältig, die Möglichkeiten der Fortbildungen ebenfalls. Während es bis vor wenigen Jahren fast ausschließlich Präsenzveranstaltungen gab, ist der Wandel hin zu Online-Veranstaltungen immer größer.

Der Vorteil ist, dass die Mitarbeiter nicht mehr lange am Arbeitsplatz fehlen, sondern von dort oder vom Homeoffice aus an den Seminaren teilnehmen und die Skripte online erhalten. Ein Nachteil der Online-Seminare ist, dass die Möglichkeit des Austauschs mit anderen Teilnehmern nicht mehr gegeben ist. Bei den Präsenzveranstaltungen hat der Mitarbeiter eher die Möglichkeit, sich mit Dozenten und anderen Teilnehmern auszutauschen, Ideen zu diskutieren und möglicherweise auch Geschäftskontakte zu knüpfen.

Auch hier sind weiterführende zukunftsbezogene Konzepte von Seiten HR nötig, angepasst an die Zukunftsvisionen des Unternehmens. Dies hilft der Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen und das Unternehmen investiert in die eigene Zukunft. Denn nicht nur, dass das Unternehmen Sorge dafür trägt, dass die eigenen Mitarbeiter auch die benötigten Qualifikationen erhalten. Es sorgt auch für Ressourcen und Nachhaltigkeit in Bezug auf die Mitarbeiter im Unternehmen.

Nur wenn HR sich nicht ständig mit dem Recruiting von neuen Mitarbeitern aufgrund Fluktuation beschäftigen muss, ist es möglich, sich mit anderen wichtigen HR-Themen ausreichend auseinanderzusetzen und diese umzusetzen, zum Beispiel gerade in der aktuellen Zeit die Umsetzung des Homeoffice für die Mitarbeiter und die grundsätzliche Transformationsthemen – weg von der reinen Verwaltung, hin zu strategischem Mitarbeiten und Gestalten.

Change

Natürlich sollte HR die Mitarbeiter beim grundsätzlichen Thema Change begleiten und Sorge dafür tragen, dass sie auch zu diesem Thema abgeholt und begleitet sowie geschult werden. Change ist erst einmal ein Wort, welches uns in der heutigen Zeit immer mehr begleitet und viele denken, es geht nur um Veränderungen im Großen. Dem ist aber nicht so. Change bedeutet immer Veränderung. Dies gilt auch bei kleinsten, aber erst recht bei größeren Änderungen: Ein neuer Ablauf in der Produktfertigung, eine neue Biolinie, sonstige Innovationen im Unternehmen, auch Einführungen neuer Software, zum Beispiel auch in HR. Neue Software in HR kann zum Beispiel ein Programm zum Recruiting sein, wobei immer überlegt werden muss, ob diese für das jeweilige Unternehmen sinnvoll ist: softwarebasiertes Recruiting, bei welchem bereits ein Algorithmus anhand der vom Bewerber eingegebenen Stichpunkte und Texte in Bezug auf seine Qualifikationen die passenden Kandidaten auswählt bzw. vorsortiert. Erst nach der Entscheidung des Programms bekommt ein für das Recruiting zuständiger Mitarbeiter die Bewerbung zu lesen und kann die weitere Auswahl steuern.

Kann und sollte sich HR bzw. das Unternehmen zukünftig darauf verlassen? Reicht es aus, wenn nur noch die so genannte künstliche Intelligenz (KI) die Mitarbeiter aussucht? Möglicherweise ist dies bei höheren Positionen in Bezug auf die Qualität möglich. Ob Bewerber und Unternehmen zusammenpassen, das wird zukünftig auch weiterhin überwiegend der Mensch festlegen. Wenn auch mittlerweile das Recruiting neu aufgestellt wurde, werden musste. Die meisten Erstgespräche im Bewerbungsprozess erfolgen nicht mehr persönlich im Unternehmen, sondern online über diverse Anbieter (zum Beispiel Teams, Zoom, Cisco Webex). So kann ein

erster Eindruck voneinander gewonnen werden, die Parteien können sich via Kamera sehen und es wirkt persönlicher als ein reines Telefonat. Damit die potenziellen neuen Mitarbeiter einen Eindruck vom Unternehmen erhalten können, werden während des Gesprächs virtuelle Rundgänge mit der Kamera durchgeführt oder das Unternehmen hat vorab ein Video erstellt, welches dem Bewerber zur Verfügung gestellt wird.

Weiter haben viele Unternehmen eigene Unternehmensseiten bei beruflichen Netzwerken wie XING oder LinkedIn. Dort werden regelmäßig Neuigkeiten gepostet und auch Stellenausschreibungen veröffentlicht. Das Unternehmen macht auf diesem Weg schnell, einfach und günstig Werbung und kann neue Mitarbeiter rekrutieren – wenn es bereit ist, den Weg des Change mitzugehen und zu gestalten.

Wer aber schult die HR-Mitarbeiter zum Thema Innovation und Change? Je nachdem um welches Thema es geht, wie groß die Veränderungsprozesse sind, können das zum Beispiel die Anbieter von Software, Trainer, Coaches oder auch Interim Manager (dazu später mehr) sein. Nicht jeder Mitarbeiter kann damit umgehen, dass es immer mehr Technologien im Unternehmen gibt. Da gibt es auch für die einzelnen Abteilungen keine Unterschiede. Manche Mitarbeiter haben Angst, dass ihr Arbeitsplatz entfällt, da die Innovationen im Bereich Technologie ihre Tätigkeit überflüssig machen. Andere wiederum haben Angst vor der Veränderung zu immer mehr neuen Technologien / Künstlicher Intelligenz bei ihrer Tätigkeit und dann, weiterführend, auch Angst um ihren Arbeitsplatz, weil sie möglicherweise mit den Neuerungen der weiteren Digitalisierung nicht zurechtkommen.

Wünsche der Mitarbeiter an den Arbeitgeber

Nach dem Blick auf das Unternehmen nun auch der Blick auf die Mitarbeiter bzw. die potenziellen neuen Mitarbeiter des

Unternehmens. Auch diese haben Wünsche und Vorstellungen an ihren Arbeitgeber. Das Denken der Mitarbeiter in Bezug auf Innovationen, Nachhaltigkeit und Work-Life-Balance wird immer ausgeprägter und muss von den Unternehmen berücksichtigt werden. Dies betrifft nicht nur die entsprechend ihrem Arbeitsplatz ordentlichen Qualifikationen und regelmäßigen Schulungen, um auf dem Stand zu sein und ihre Arbeit ordnungsgemäß verrichten zu können.

In Bezug auf die Regionalität ist aus Unternehmenssicht zu bedenken, dass viele Mitarbeiter nicht mehr bereit sind, zu pendeln. Viele Mitarbeiter wollen ihren Arbeitsplatz praktisch vor der Haustür haben, nicht weit fahren müssen. Zum einen im Rahmen der Work-Life-Balance, aber auch in Bezug auf die Umwelt (CO₂-Bilanz). Findet HR die qualifizierten Mitarbeiter immer direkt vor der Unternehmenstür? Oder kommt es darauf an, mit innovativen Ideen des Unternehmens künftige Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen dazu zu bewegen, umzuziehen?

Hier ist HR als Partner des Unternehmens zur Ideenfindung gefragt. Was kann das Unternehmen den Mitarbeitern anbieten? Das können zur Gesunderhaltung zum Beispiel Job-Rad und Sportangebote (direkt im Unternehmen oder aber in Kooperation mit Fitnessstudios) sein. Sofern tätigkeitsrelevant möglich, sind regelmäßiges Homeoffice und flexible Arbeitszeit (Gleitzeit) und natürlich auch (erweiterte) Betätigungsfelder und Entwicklungsmöglichkeiten (Kompetenz, Erfahrung, Anerkennung sowie Aus- und Weiterbildungen) weit oben auf der Wunschliste der Mitarbeiter. Anerkennung bezieht sich nicht nur auf die Leistung der Mitarbeiter. Es ist nicht unerheblich, wenn Mitarbeiter sich engagieren und Ideen im Unternehmen einbringen, wie sich das Unternehmen innovativ verändern und dadurch den Gegebenheiten der Zeit in Bezug auf die Ernährung anpassen kann und

sollte. Und dass die Geschäftsführung und Führungskräfte die Mitarbeiter erzählen lassen und dies honorieren.

Was hat HR mit Ideen der Mitarbeiter zu tun, außer möglicherweise eine entgeltliche Honorierung zu bestätigen und abzurechnen?

HR sollte die Ideen sammeln und, bevor sie in den Personalakten hinterlegt werden, der Geschäftsführung des Unternehmens, den zuständigen Führungskräften, Trend Scouts und / oder Marketing weiterleiten und auf Umsetzbarkeit durchsprechen.

Interim Management

Wenn es kurz- bis mittelfristige Projekte im Unternehmen gibt, für die die eigenen Mitarbeiter zunächst nicht die ausreichenden Qualifikationen besitzen bzw. es sich möglicherweise nicht lohnt, diese dafür zu schulen. Wer kann helfen, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen?

Wer kann die Geschäftsführung bei diesen Veränderungsprozessen begleiten, Prozesse neu gestalten und die Führungskräfte und HR darin schulen, wie sie die Mitarbeiter darüber informieren und abholen können?

Die Lösung heißt Interim Management. Interim Manager kommen, um wieder zu gehen. Und in der Zeit des Einsatzes im Unternehmen bringen sie sehr viel Erfahrung mit, da diese aufgrund ihrer Berufstätigkeit in vielen Unternehmen im Einsatz waren und dadurch sehr viele verschiedene Sichtweisen kennengelernt haben. Interim Manager werden nicht nur in allen Bereichen und für alle Tätigkeiten in Unternehmen eingesetzt, sondern sind auch diejenigen, die aufgrund langjähriger Berufserfahrung nicht nur die Spezialisten in ihren jeweiligen Bereichen / Tätigkeiten sind, sondern, je nach Wunsch und Bedarf, auch Allrounder oder eben auf einzelne

kleinere Tätigkeitsbereiche fokussiert und darauf noch spezialisierter als die Generalisten. Interim Manager können Beratern, Schulern, Mitarbeiter abholen. Wenn die anstehenden Änderungen, Neuerungen, Projekte zunächst nur temporär geplant sind. Müssen dann die vorhandenen Mitarbeiter möglicherweise teuer beschult und qualifiziert werden, um temporäre Umsetzungsprozesse gestalten zu können? Gerade in Bezug auf Neuerungen und den daraus resultierenden Änderungen im Unternehmen ist es oftmals gar nicht nötig, die Position langfristig besetzen zu müssen. Entsprechend entfallen die Qualifizierungen der eigenen Mitarbeiter für diese Tätigkeiten. Dann ist es optimal, eine temporäre Fachkraft, einen externen Interim Manager, zu beauftragen. Dieser arbeitet die anfallenden Projekte ab, qualifiziert möglicherweise die internen Mitarbeiter für die Folgetätigkeiten, und ist nach erfolgreicher Umsetzung wieder weg.

Fazit

Wenn Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben wollen, haben sie viel in ihre Mitarbeiter zu investieren. Nachhaltigkeit ist das Ergebnis all der Interessen und Bemühungen von HR und den Mitarbeitern für das Unternehmen. Es werden keine kurzfristigen Problemlösungen gesucht, sondern mittel- bis langfristige Konzepte zur dauerhaften und nachhaltigen Verbesserung. Darin liegt der Change, dem sich unsere Gesellschaft und alle anderen Mitspieler auf ihren Ebenen und ihren Möglichkeiten und auch Ängsten stellen müssen. Andererseits bringt es der technische Entwicklungsstand mit sich, dass die Schritte auf dem Weg zur Änderung so kurzfristig und schnelllebig und auf so vielen Ebenen gleichzeitig vollzogen werden können wie noch nie vorher in unserer Geschichte. Und dabei unterstützt HR. Das Unternehmen, die Geschäftsführung, die Mitarbeiter.

Bildnachweis: Friedrich W. Schwartzkopff