

Sonderdruck aus Reprint from

EUROPÄISCHE ZEITSCHRIFT FÜR DIE FUTTERMITTEL- UND GETREIDEWIRTSCHAFT

KRAFTFUTTER FEEDMAGAZINE

D 4316 E

EUROPEAN FEED AND GRAIN BUSINESS MAGAZINE

HEFT
ISSUE 6 Juni
June 2003

Spezialistenaufgabe

PERSONALREKRUTIERUNG BRAUCHT ERFAHRUNG

Zu den sensibelsten Bereichen in Unternehmen und Institutionen gehört der Umgang mit Personalfragen. Mitarbeiter bilden das wesentliche Fundament für das Einbringen frischer Ideen und einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung. Ihre besonderen und individuellen Fähigkeiten und ihre Motivation im Sinn des Unternehmens zu nutzen, muss das Ziel einer strategischen Personalentwicklung und -betreuung sein. Häufig sind die im klassischen Sinne arbeitenden „Personalabteilungen“ mit

Aufgaben der Personaladministration befasst. Mitarbeiter wollen und dürfen aber nicht nur verwaltet werden. Welche Ansprüche stellen Unternehmen an ihre Mitarbeiter, welche die Mitarbeiter an ihre Arbeitgeber? Wie verändert sich die Arbeitswelt? Im Mai 2003 sprach Kraftfutter / Feed Magazine mit der auf den Agrar-Bereich spezialisierten Personalberatung Agri-associates in Lörrach über Personalsuche, -vermittlung und -marketing. Das Gespräch führte Dr. Jürgen Struck.

KF/FM: Herr Dr. Fenster, Sie sind Inhaber der Agentur AGRI-associates. Bitte beschreiben Sie Ihr Unternehmen.

Roger Fenster: Wir sind ein Dienstleistungsunternehmen mit dem Schwerpunkt „Personalvermittlung“. Wir vermitteln Fachkräfte in die gesamte Agrarindustrie, sowohl für die herstellende als auch die verarbeitende Industrie, die mit Agrarprodukten zu tun hat. Zusätzlich offerieren wir unseren Service der Veterinärbranche.

KF/FM: Also auch Zulieferer für die Agrarindustrie und nachgelagerte Bereiche?

Roger Fenster: Richtig, auch die gesamte vorgelagerte Industrie ist eingeschlossen, das ist die chemische Industrie und die Feinchemie, die Zusatzstoffe für die Futtermittelindustrie liefern, aber auch die Düngemittel- und die Pflanzenschutzindustrie.

KF/FM: Sie stammen selbst aus einer dieser Branchen?



Dr. Roger Fenster

Roger Fenster: Ich selbst genauso wie Frau Dr. Henrichfreise, wir sind Agraringenieure mit einer akademischen Zusatzausbildung im Bereich Tierernährung. Ich habe selbst in der Agrarindustrie viele Jahre lang gearbeitet. Bevor ich AGRI-associates, Deutschland, gegründet habe, war ich selbst fast 20 Jahre lang in der Tierernährungsindustrie beschäftigt und Frau Dr. Henrichfreise hat 10 Jahre in der Unternehmensberatung gearbeitet. Davor hat sie beim Ver-

band der Landwirtschaftskammern den Verein Futtermitteltest aufgebaut. Spezielle Kenntnisse der Agrarbranche und der Beratung sind, wenn sie eine gute Dienstleistung erbringen wollen, in diesem Bereich zwingend.

KF/FM: Sie bezeichnen sich als Partner für Personal- und Organisationsentwicklung.

Roger Fenster: Ja! Seit 1998 existiert eine Zusammenarbeit mit dem „Innovation-Team“, das ist ein Unternehmen aus dem Raum Düsseldorf. Innovation-Team ist spezialisiert auf praxisorientierte Trainings- und Beratungsleistungen. Mit Beginn unserer Vermittlungstätigkeit wurden immer wieder Anfragen an uns herangetragen, ob wir nicht im Bereich Personalentwicklung oder Serviceleistungen vermitteln können. Als Serviceleister haben wir erkannt, dass das eine echte Marktnische ist, die bisher nicht ausreichend abgedeckt ist. Ein-

zelne Unternehmensberater, die hier aktiv waren, hatten sich aus dem Geschäft zurückgezogen, teilweise aus Altersgründen. Da entschieden wir uns dieses Marktsegment auch zu bedienen. Das hat sich innerhalb der letzten 4 bis 5 Jahre gut entwickelt und mit Herrn Bräuer und Herrn Wiefels vom Innovation-Team haben wir zwei ausgesprochene Profi-Trainer gewinnen können. Unsere Beratungsleistung im Agrarsektor konzentriert sich auf den Themenkreis Personal, im Marketing, Verkauf, Personalentwicklung und -marketing. Innovation-Team verfügte bereits vor dem Beginn unserer Kooperation über Erfahrung im Bereich der Agrarwirtschaft, hauptsächlich mit Agrargenossenschaften und auch in der Veterinärindustrie. Wir haben versucht, diese Kompetenzen zusammenzulegen, unsere Spezialisierung im Bereich Agrar und die Kompetenzen im Bereich Trainings- und Beratungsleistung-

INTERVIEW

gen durch das Innovation-Team. **KF/FM:** Die Organisation AGRI-associates ist eine international operierende Gruppe einzelner Unternehmen mit nationalen oder regionalen Niederlassungen.

Roger Fenster : AGRI-associates ist als Unternehmen schon weit über 30 Jahre alt. Es wurde 1969 gegründet, von Glenn Person, einem US-Amerikaner, der zu dem Zeitpunkt als Pionier die Idee hatte, ein Personalberatungsunternehmen spezialisiert auf die Agrarbranche zu gründen. Es war das erste Unternehmen dieser Art überhaupt und Glenn Person hat über die Jahre hin das Geschäft mit elf dezentralen Büros in den USA entwickelt. Vor etwa 15 Jahren ist er über den Atlantik gegangen und hat begonnen, in Europa Agenturen aufzubauen. Die Agenturen sind selbstständige Unternehmen, die von dem jeweiligen Agenturleiter gegründet werden und unabhängig geführt werden.

KF/FM: ... aber Sie arbeiten international ?

Roger Fenster: Genau! Dieses Netzwerk hilft uns, über die Ländergrenzen hinweg, Personal zu rekrutieren. Das kann bedeuten, dass AGRI-associates in Indien, wo wir auch eine Niederlassung haben, einen Spezialisten aus Europa oder aus den USA für den Düngemittelbereich sucht. Da können wir über die Grenzen hinweg vermittelnd tätig sein. Dabei hilft uns unsere internationale Erfahrung.

KF/FM: Wen sprechen Sie mit Ihren Dienstleistungen an?

Roger Fenster : Unsere Kunden sind in erster Linie privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen. Das sind multinationale Unternehmen, die für das internationale Geschäft Fachpersonal suchen. Es sind aber auch mittelständische oder kleine Unternehmen, die lokale Fachkräfte suchen. Im Bereich der Verbände oder staatlicher Organisationen sind wir wenig aktiv. Hier hat sich der Einsatz von professionellen Fachvermittlern noch nicht etabliert.

Birgit Henrichfreise: Das ist sicherlich ein Punkt, der in der Zukunft stärker aufkommen wird. Vielleicht weniger bei staatlichen Einrichtungen, so etwas gibt es in den Haushaltsplänen noch nicht. Was vereinzelt schon auftritt ist, ist dass von



Dr. Birgit Henrichfreise

Verbänden und Vereinen Anfragen kommen, weil auch die zunehmend feststellen müssen, dass es schwieriger wird, qualifiziertes Fachpersonal für ihre vakanten Positionen zu finden. Über die verschiedenen Medien, die sich anbieten, hat man zwar eine große Auswahl, aber genau dieser große „Dschungel“ macht es den Nicht-Profis oft unmöglich, den „High Potential“-Kandidaten zu finden.

KF/FM: Welche Maßnahmen umfassen Ihre Leistungen, für den Bewerber, für den interessierten Kandidaten?

Roger Fenster: Es sieht in der Regel so aus: Der Kandidat meldet sich bei uns. Sei es entweder aufgrund einer konkreten Position, die wir ausgeschrieben haben, oder zunehmend durch Mund-zu-Mund-Propaganda. Sie lassen sich in unsere Datenbanken aufnehmen. Danach entwickeln wir zusammen mit dem Kandidaten ein Qualifikationsprofil. In der Regel, wenn es dann zu einer Vorstellung kommen soll, werden wir uns auch noch einmal mit dem Kandidaten zusammensetzen, um im persönlichen Gespräch die Bedürfnislage und die Karrierevision genau abzuklären. **KF/FM:** Gibt es heute noch Karrieren?

Roger Fenster : Es gibt sicherlich noch Karrieren – sie sehen heute in vielen Fällen anders aus als früher. Karrieren sind sicherlich heute auch noch planbar, aber nicht mehr in dem Sinne, dass ich

nach der Ausbildung einem Unternehmen beitrete und innerhalb des Unternehmens meine gesamte berufliche Karriere vorzeichne und das vielleicht auch noch in Absprache mit der Personalabteilung oder mit dem direkten Fachvorgesetzten. Karriereplanung sieht heute eher so aus, dass ich mir überlegen muss, wohin möchte ich kommen und dann anhand dieses Zieles meinen Weg entsprechend plane. Das bedeutet heute aber auch, dass man, um dieses Ziel zu erreichen, öfter die Positionen wechseln, das heißt, auch den Arbeitgeber wechseln muss.

KF/FM: Welche Maßnahmen umfassen Ihre Leistungen für die Unternehmen?

Roger Fenster : Der Prozess der Personalberatung für das Unternehmen beginnt in der Regel mit der Kontaktaufnahme. Wir erarbeiten dann ein Stellenprofil zusammen mit dem suchenden Unternehmen. In der Folge werden wir eine Suchstrategie, angepasst an dieses Stellenprofil und an die zu suchenden Personen, ausarbeiten. Die Suchstrategie umfasst in der Regel einen Abgleich mit unserer AGMASTER-SEARCH Datenbank. Diese umfasst mehrere Tausend potenzielle Kandidaten, in der Regel Agrar-Ingenieure, Veterinäre und ähnlich qualifizierte Personen: Im vertrieblischen Bereich haben wir auch Landwirtschaftsmeister, -techniker, Kaufleute und ähnlich ausgebildete Fachkräfte gelistet.

KF/FM: ... mehrere tausend ?

Roger Fenster : ... mehrere tausend im deutschsprachigen Raum. Dazu kommen noch, wenn man über die Grenze hinweg sucht, die Kandidaten meiner AGRI-associates-Kollegen aus den Nachbarländern. Denn zunehmend wird angefragt, ob beispielsweise auch ein holländischer Kandidat zur Verfügung steht. Hier greifen wir dann auf die Kandidatenbank unserer Kollegen in Benelux zurück. Nach diesem ersten Prozess der Suche werden wir dann zu einer

Art Zwischenbilanz kommen, in der wir die etwa 10 bis 20 ersten Kandidaten ausgewählt haben. Wir treten dann in Kontakt mit unseren Kandidaten, um die Positionen noch einmal genau zu erörtern. Am Ende dieses Prozessschrittes besprechen wir die Zwischenbilanz mit dem Unternehmen, um noch einmal sicherzustellen, dass die Suche auch tatsächlich in die richtige Richtung geht. Wir überprüfen nochmals die Positionsprofile, denn wir realisieren immer wieder, dass sich Stellenprofile im Prozess der Bewerbersuche von der Unternehmenseite ändern. Dann gehen wir in die konkreten Kandidateninterviews hinein. Zu dem Zeitpunkt ist noch Vertraulichkeit in beide Richtungen absolut gewahrt. Da weiß die eine Seite noch nichts von der anderen. Das heißt also, weder das Unternehmen kennt den Namen des Kandidaten, noch kennt der Kandidat den Namen des Unternehmens. In dem Augenblick, in dem wir einen Kandidaten identifiziert haben für eine Vorstellung, werden wir uns dann öffnen und schrittweise nach beiden Seiten hin auch die Namen und die Positionierung genau bekannt geben. Denn irgendwann müssen „die Königskinder ja zusammenfinden“. Dann kommt es zu der Vorstellung bei dem Unternehmen. Sie beinhaltet einerseits die üblichen Bewerbungsunterlagen und andererseits die ausführliche Qualifizierung unseres Kandidaten. Wenn gewünscht, klären wir auch noch die Referenzen. In manchen Fällen werden wir dann noch einmal zu Rate gezogen, um bei dem Vorstellungsgespräch präsent zu sein. Das ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Zusätzlich werden wir auch in Vertragsverhandlungen eingebunden. Da agieren wir als Mittler, wenn es etwa um die Gehaltshöhe oder um Vertragskonditionen geht. Grundsätzlich sehen wir uns als der vertrauensvolle Partner für beide Seiten.

KF/FM: Gibt es weitere Maßnahmen, die Sie anbieten könnten?

Roger Fenster: Was wir gelegentlich anbieten, ist, wenn zum Beispiel ein Universitätsabsolvent eingestellt wird, dass wir von dem Unternehmen noch den Auftrag erhalten, beim Training oder bei der Ausbildung des Kandidaten mitzuhelfen. Da können wir auf einen erfahrenen Trainerstamm zurückgreifen.

KF/FM: Wie beurteilen Sie die Entwicklung des Marktes für Personal-Service-Leistungen?

Roger Fenster: Seit wir auf dem Markt präsent sind hat sich eine drastische Veränderung ergeben. Der Schnittpunkt ist eigentlich der Oktober 1994. Da begann die Öffnung des Personalvermittlungsmarktes durch die Aufhebung des Vermittlungsmonopols durch das Arbeitsamt. Seitdem sind private Vermittler zugelassen. Zu Beginn gab es noch sehr viel Zurückhaltung von Unternehmensseite. Die waren gewohnt, über das Arbeitsamt kostenfreie Dienstleistungen zu erhalten. Andererseits gab es eine sehr große Unzufriedenheit mit der Servicequalität. Über die letzten 5fi Jahre können wir deutlich sehen, dass die Akzeptanz unserer bezahlten Dienstleistungen stark gewachsen ist. Die meisten unserer Klienten haben erkannt, welche Serviceleistung sie erhalten, wofür sie bezahlen und welche Einsparungen zu erzielen sind. Sicherlich wird sich dieser Bereich der Personalberatung in den nächsten Jahren noch ausdehnen, allerdings ist die Euphorie bei den Personaldienstleistern deutlich zurückgegangen. Wir hatten seit 1994 über 7000 Gründungen von Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland. Die meisten haben schon wieder aufgegeben.

Das hängt einfach damit zusammen, dass die versprochene Dienstleistung auch tatsächlich erbracht werden muss. Unternehmen honorieren nur Dienstleistungen, mit denen sie zufrieden sind. Wir sind eine der ganz wenigen Personalberater, die auf den Agrarbereich spezialisiert sind. Wir denken, dass wir sehr gut im Markt etabliert sind und sehen optimistisch in die Zukunft.

KF/FM: Erkennen Sie einen Wandel in den Aufgabengebieten für Fachleute der Tierernährung?

Roger Fenster: Ich bin nun schon seit 25 Jahren in diesem Bereich tätig. In den letzten fünf oder sechs Jahren ist ein eindeutiger Wandel zu erkennen. Vom heutigen Mitarbeiter wird erwartet, sehr stark kunden- und verkaufsorientiert zu sein. Ohne diese Orientierung stößt der Mitarbeiter heute sehr schnell an seine Grenzen. Die innerbetrieblichen Erfordernisse gehen heute klar sowohl in Richtung „Erbringung eines Nutzens“ für die internen Kunden als auch in Erbringung eines Mehrnutzens für den Kunden draußen. Es gibt sicherlich Absolventen, die schon sehr viel Erfahrung mitbringen. In der Regel sind das Kandidaten, die schon im Servicebereich gearbeitet haben: Sei es als Student im Restaurant oder als Messebetreuer. Grundsätzlich sind das aber Kompetenzen, die gut erlernt werden können und erlernt werden müssen. Der Wettbewerb zwischen den Anbietern wird sicherlich immer stärker. Das ist eine Tatsache, die wir tagtäglich sehen und das bedeutet für jeden Mitarbeiter, dass er sich immer stärker ausrichten muss auf die Serviceleistung, die man dem Kunden bieten und auch verkaufen kann.

KF/FM: Welche Zusatzqualifika-

tion sollten Fachleute der Tierernährung heute besitzen?

Roger Fenster: Die eine Grundvoraussetzung ist die des „Verkaufkönnens“, also die Fähigkeit zu besitzen, anderen Personen die eigenen Ideen vermitteln zu können. Kenntnisse der üblichen Office-Programme werden heute vorausgesetzt. Da sehen wir vor allen Dingen bei den jüngeren Mitarbeitern oder Kandidaten heute kein großes Problem. Wo wir noch gewisse Mängel bei vielen Kandidaten sehen, sind die geringen Fremdsprachenkenntnisse. Vor allen Dingen Englisch: Ohne Englisch wird es heute in vielen Bereichen schon schwierig, auch in rein deutschen Firmen. Und gerade da, wo die Geschäfte über die Grenzen hinweg laufen, ist doch die gemeinsame Sprache Englisch. Das größte Hemmnis sehen wir in der Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes. Bedingt durch die Wechsel heute, also Akquisitionen und Fusionen von Unternehmen, wird von den Mitarbeitern zunehmend erwartet, flexibel auf Standortwechsel zu reagieren. Dies ist heute oft nicht gegeben und stellt ein Hindernis für die Vermittlung von Kandidaten dar. Schließlich sind im internationalen Geschäft interkulturelle Kompetenzen stark gefragt. Hier hat jeder Bewerber die Möglichkeit schon im Vorfeld der Tätigkeit, also während des Studiums oder auch davor, durch Auslandsaufenthalte entsprechende Erfahrungen zu erwerben, die dann im Beruf nützlich sind. Ich selbst war vor meiner ersten beruflichen Tätigkeit in mehreren Ländern inner- und außerhalb Europas tätig. Dies hat mir bei der Einstellung für Tätigkeiten im internationalen Geschäft sehr stark geholfen.

KF/FM: Was müssen Unterneh-

men tun, um attraktiv zu sein für qualifizierte, motivierte Mitarbeiter?

Roger Fenster: Einstellende Unternehmen müssen zunächst einen guten Zugang zum Kandidatenmarkt herstellen. Wir wissen alle, dass es Unternehmen gibt, die keinen guten Ruf draußen bei den potenziellen Kandidaten haben. Hier ist es wichtig, auf der einen Seite ein gutes Personal-Marketing zu betreiben, um das Image des Unternehmens als einstellendes Unternehmen zu verbessern. Andererseits ist es wichtig, dass sich jede einstellende Person ernsthaft, verlässlich und offen mit dem Kandidaten auseinandersetzt. Hier sind in vielen Unternehmen klare Defizite zu erkennen, die sich in einem unattraktiven Firmenimage wiederspiegeln.

KF/FM: Was sind die wichtigsten Eigenschaften einer guten Personalberatung, Was ist Ihr Eigenanspruch?

Roger Fenster: Das oberste Primat unserer Arbeit ist sicherlich die Vertraulichkeit. Der Kandidat und unser Kunde müssen wissen, dass alle Informationen ohne Ausnahme vertraulich behandelt werden. Als Dienstleistung erwartet der Kunde von uns eine schnelle, gute und seriöse Dienstleistung zu erhalten, die verlässlich ist.

Birgit Henrichfreise: Das etwas altmodische Wort „Seriosität“ erlebt gerade im Bereich der Personalberatung eine Renaissance. Wir setzen alles daran, dieses Image in unserer täglichen Arbeit zu leben.

KF/FM: Gut! Herzlichen Dank für das Gespräch und viel Erfolg zum Nutzen aller – das ist ja Ihr Anspruch.

Birgit Henrichfreise: Genau!