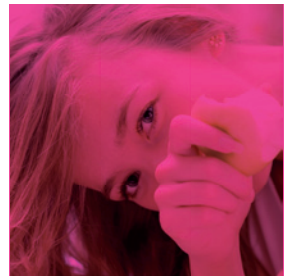


Generation Y

Herausforderung für den Fruchthandel



2016

Wie durch modernes Personalmanagement aus der Herausforderung eine Chance wird. Ergebnisse einer empirischen Branchenbefragung und Handlungsempfehlungen.



Deutscher Fruchthandelsverband e.V.



Autor

Gabriel Tröschler

- Am 26.04.1988 in Freiburg im Breisgau geboren
- 2007 Abitur am Kepler-Gymnasium in Freiburg
- 2007 – 2010 Berufsbegleitendes Bachelor-Studium der Fachrichtung Handels- und Dienstleistungsmanagement bei Aldi Süd, die Theoriephasen wurden an der Dualen Hochschule in Lörrach absolviert, Abschluss Bachelor of Arts
- 2010 Einstieg in den Fruchthandel bei Merkur Frucht Freiburg GmbH, aktuell eingesetzt als Bereichsleiter für das Discountgeschäft
- 2014 - 2016 Berufsbegleitendes Master-Studium der Fachrichtung Human Resources an der Dualen Hochschule in Lörrach, Abschluss Master of Business Management

Kontakt

- Bei Rückfragen erreichbar: 07665-9470-222
g.troeschler@merkurfrucht.de
- Merkur Frucht Freiburg GmbH ist Mitglied im DFHV



merkur frucht
GROSSHANDEL LOGISTIK DIENSTLEISTUNG



Vorwort

■ Bevor man sich intensiver mit der so genannten Generation Y befasst, stellt sich natürlich die Frage, was diese Altersgruppe besonders macht. Es ist in unserer Arbeitswelt völlig normal, dass gerade in etwas größeren Unternehmen mehrere Generationen vertreten sind und miteinander arbeiten.

Die **Traditionalisten**, geboren bis 1945, sind fast komplett aus dem aktiven Arbeitsleben ausgeschieden oder haben ihren Betrieb an die **Babyboomer** abgegeben, die nach dem Ende des Krieges das Licht der Welt erblickt haben. Auch die Babyboomer schreiten Richtung Ruhestand oder bereiten die Unternehmensnachfolge an die **Generation X** vor, die ab 1965 geborenen Arbeitskräfte.

Die nun für den Arbeitsmarkt immer wichtiger werdende **Generation Y**, also die zwischen 1980 und 1994 Geborenen, stellt die Führungskräfte in den Unternehmen vor ganz neue Herausforderungen. Vieles, was für die älteren Generationen wichtig war, scheint heute nicht mehr von entscheidender Bedeutung zu sein. So sind die Unternehmen gefordert, mit anderen Idealen und Wertvorstellungen seitens ihrer Mitarbeiter umzugehen.

Es war immer schon für jeden Geschäftsführer oder Personalverantwortlichen eine schwierige Aufgabe, die Stärken und Schwächen der verschiedenen Altersgruppen zu erkennen und in Einklang zu bringen. Doch es funktionierte bis dato in den meisten Fällen recht gut, weil es innerhalb der verschiedenen Generationen ein gemeinsames Bündel an Wünschen und Zielen gab.

Das scheint sich geändert zu haben. Studien zufolge hat die Generation Y eigene Lebensvorstellungen und Wünsche an den Arbeitgeber. Nicht mehr das hohe Gehalt oder der große Firmenwagen stehen im Vordergrund, sondern neue Ziele: eine ausgeglichene Work-Life-Balance, eine gute Arbeitsatmosphäre, eine Wohnung in der Nähe zum Arbeitsplatz, am besten in einer angesagten Großstadt bei einem international tätigen Unternehmen, das vor allem bei den Freunden einen guten Ruf genießt. Auch der Wunsch nach Übernahme von Verantwortung ist da, aber häufig mit bestimmten Auflagen verbunden.

Wie die Generation Y denkt und wie wir dieser neuen Herausforderung am besten begegnen, beschreibt in der vorliegenden Broschüre ein wirklicher Insider. Er gehört zu dieser Generation und hat sich wissenschaftlich damit auseinandergesetzt – und er ist Fruchthändler.

Dieter Krauß
Präsident des DFHV

Einleitung

■ Jede Branche hat ihre Eigenheiten, besonderen Herausforderungen oder Schwierigkeiten, mit denen die Unternehmen und auch die Beschäftigten umgehen und zurecht kommen müssen. Die Verderblichkeit und Saisonalität von Obst und Gemüse sowie die von Jahr zu Jahr gestiegenen Anforderungen der Kunden in Bezug auf Qualität und Sicherheit der Waren fordern von den Unternehmen der Fruchthandelsbranche eine enorme Reaktionsgeschwindigkeit. Um diese Herausforderungen zu meistern, konnten sich die Unternehmen lange Zeit auf Beschäftigte verlassen, welche die Anforderungen zum Beispiel zu Arbeitszeiten und -tagen akzeptiert und verinnerlicht hatten.

Die aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen, bei denen eine jüngere Generation mit veränderten Ansprüchen immer wichtiger wird, konfrontieren die Unternehmen der Fruchthandelsbranche nun mit neuen Herausforderungen. Mitglieder der Generation Y (Altersgruppe 21 - 36 Jahre) stellen Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten im Fruchthandel zunehmend in Frage. Dies macht sich konkret in den Unternehmen bemerkbar, z. B. an schlechter Stimmung in der Belegschaft, an fortlaufenden Diskussionen um Arbeitszeiten oder auch durch Kündigungen.

Welche Anforderungen stellt die Generation Y an den Fruchthandel und wie kann das Personalmanagement darauf adäquat reagieren?

Gabriel Tröscher hat diese Fragen in seiner empirisch basierten Masterarbeit an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Lörrach behandelt. Er ist bei einem Mitgliedsunternehmen des Deutschen Fruchthandelsverbandes e.V. (DFHV) beschäftigt und hat diese empirische Branchenbefragung durchgeführt.

Eckdaten zur empirischen Befragung

- Zeitraum vom **14.01. - 10.02.2016**
- **1419** Unternehmen per Mail angeschrieben
- **6** Frageblöcke
- Zielgerichtete Fragen zum **Umsetzungszustand** im Personalmanagement
- Rücklaufquote 3,1 % (**44** Unternehmen)
- unterstützt durch den DFHV

Aufbauend auf einer fundierten theoretischen Informationsgrundlage, die demographische Hintergründe und aktuelle Studien zur Generation Y berücksichtigt, wurden zunächst die relevanten Handlungsfelder im Personalmanagement für den Fruchthandel definiert. Hierzu zählen:

Flexible Arbeitszeitgestaltung
Ausgestaltung der Entgeltbestandteile
Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
Arbeitsinhalte/Arbeitsbedingungen und Feedback



■ Der Stand der Umsetzung in diesen Handlungsfeldern wurde im Rahmen einer Online-Befragung (siehe Eckdaten zur Befragung) ermittelt. 44 Unternehmen haben den Fragebogen beantwortet, darunter sowohl kleine und mittelständische Unternehmen bis 150 Mitarbeiter als auch große Unternehmen mit über 600 Mitarbeitern. Diese Unternehmen vertraten alle Teilbranchen des Fruchthandels. 46 % der Antworten wurden direkt von den Geschäftsführern und weitere 23 % von Prokuristen bzw. den Personalverantwortlichen der Unternehmen abgegeben.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Generation Y für das Personalmanagement in der Fruchthandelsbranche ein aktuelles Thema mit besonderen Herausforderungen und Schwierigkeiten ist. Älter werdende Belegschaften und Probleme bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen in Verbindung mit gestiegenen Ansprüchen nicht nur der Generation Y, sondern aller Mitarbeiter, führen dazu, dass die Unternehmen im Personalmanagement weiteren Handlungsbedarf sehr wohl erkannt haben.

Diese Erkenntnis hat aber nur bei einem Drittel der Unternehmen zu konkreten Maßnahmen geführt. Es ist daher entscheidend, dass die Lücke zwischen erkanntem Handlungsbedarf und tatsächlich ausgeführten, konkreten Maßnahmen weiter geschlossen wird. Durch welche Maßnahmen in den relevanten Handlungsfeldern dieses Ziel erreicht werden kann und wie das Personalmanagement dabei eine unterstützende und proaktive Rolle für die Geschäftsführung einnehmen kann, zeigen die Empfehlungen für die einzelnen Handlungsfelder.

■ Cafeteria-System

Als Cafeteria-System bezeichnet man eine Form eines Vergütungsmodells im Personalwesen. Hierbei erhält der Mitarbeiter je nach Position eine gewisse Summe an Punkten zur Verfügung, die er für Leistungen innerhalb des Cafeteria-Systems frei ausgeben kann. Das Angebot wird dabei durch das Unternehmen bestimmt. Dazu können direkte Leistungen gehören wie Versicherungen, Pensionsplan, Arbeitgeberdarlehen, Zusatzgehälter, Sachleistungen wie Kinderbetreuung, geldwerte Leistungen wie Sportprogramme, Firmenwagen, bessere Büroustattung, Zusatzurlaub, Weiterbildung oder Sonderzeitleistungen wie ein Sabbatical. Vorteil des Systems ist die individuelle Anpassungsmöglichkeit an persönliche Bedürfnisse für den Arbeitnehmer, Nachteil sind Einschränkungen aus der Steuergesetzgebung (geldwerter Vorteil).

■ HR-Software

Spezielle Computerprogramme für den Bereich Personalwesen (Human Resources).

■ Job sharing

Die Arbeitsplatzteilung (englisch job sharing) ist ein Arbeitszeitmodell, welches auf Teilzeitarbeit basiert. Zwei oder mehr Arbeitnehmer teilen als Gemeinschaft mindestens einen Arbeitsplatz unter sich auf. Die Partner einer Gruppe können ihre Arbeitszeit individuell festlegen. Solange die Arbeitszeit sich im Rahmen der für vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer befindet, sind alle Kombinationen innerhalb der Arbeitsplatzteilungsgruppe möglich.

■ Job rotation

Die Arbeitsplatz-Rotation ist ein systematischer Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel innerhalb eines Arbeitssystems.

■ Job enlargement

Erfolgt dieser Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb eines Anforderungsniveaus, spricht man auch von Tätigkeitserweiterung (Job enlargement, horizontale Umstrukturierung).

■ Job enrichment

Handelt es sich um Tätigkeiten in unterschiedlich hohen Anforderungsniveaus, so spricht man von Arbeitsbereicherung (Job enrichment, vertikale Umstrukturierung)

■ Sabbatical

Das Sabbatical ist ein Arbeitszeitmodell für einen längeren Sonderurlaub. Der aus den USA stammende Begriff Sabbatical, nach dem biblischen Sabbatjahr, wurde von Professoren an US-amerikanischen Universitäten für ein Forschungssemester oder Freisemester geprägt. An europäischen Hochschulen sind solche Auszeiten seit den 1990er-Jahren möglich. Analoge Regelungen entwickelten sich auch in der Wirtschaft, insbesondere in größeren Unternehmen.

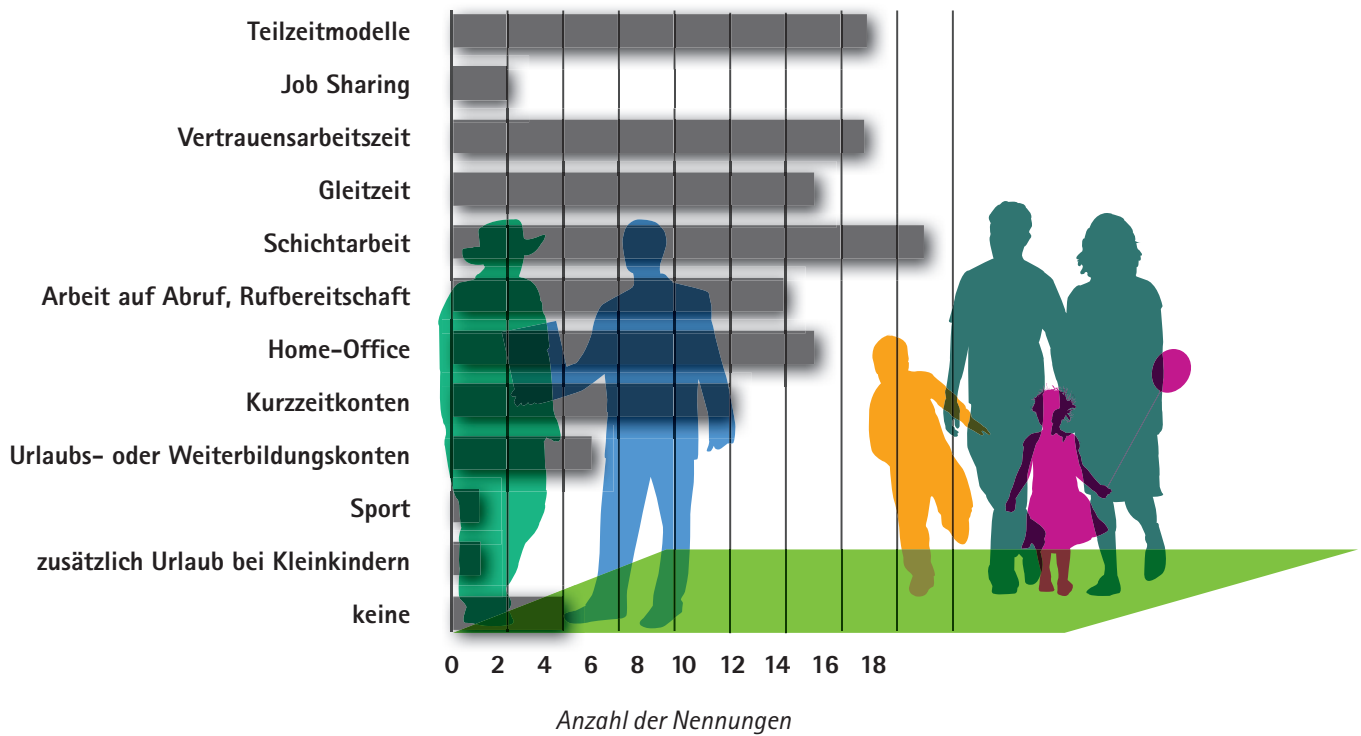
■ Work-Life-Balance

Der Begriff Work-Life-Balance steht für einen Zustand, in dem Arbeits- und Privatleben miteinander in Einklang stehen. Die Begriffsbildung Work-Life-Balance stammt aus dem Englischen: Arbeit (work), Leben (life), Gleichgewicht (balance).

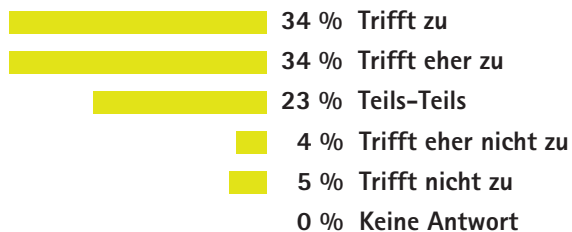
Quelle: Wikipedia



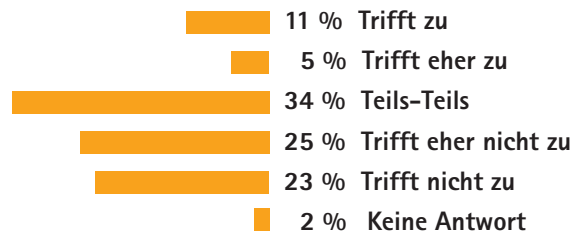
Welche Modelle und Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bieten Sie an?



Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist sehr wichtig in unserer Arbeitszeitgestaltung.



Es ist uns wichtig, uns bei der Arbeitszeitgestaltung an den Lebensphasen der Arbeitnehmer zu orientieren und hierfür Auszeiten zu ermöglichen.



Handlungsfeld Flexible Arbeitszeitgestaltung

■ Ein branchenspezifisches Defizit ist es offensichtlich, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von den Unternehmen zwar als wichtig eingestuft wird, die angebotenen Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung sowie die geringe Lebensphasenorientierung dies aber nicht widerspiegeln.

So müssen Maßnahmen in diesem Handlungsfeld vor allem dahingehend ausgerichtet werden, das Ungleichgewicht zwischen arbeitnehmerfreundlichen und arbeitgeberfreundlichen Arbeitszeitformen auszugleichen und die Lebensphasenorientierung in das Personalmanagement mit aufzunehmen. Eine zielgerichtete Maßnahme, um den Flexibilisierungszeitraum zu verlängern und so den Handlungsspielraum für die Mitarbeiter zu vergrößern, ist die Verwaltung der geleisteten Arbeitszeiten in Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten. Dies dient zum einen den Unternehmen als Steuerungsinstrument für Auftragsschwankungen und zum anderen den Mitarbeitern, die angesparte Zeitguthaben für private Belange verwenden können. Um angesparte Zeitguthaben verwenden zu können, müsste die operative Personaleinsatzplanung darauf vorbereitet und angepasst werden. Dazu gehören eine langfristige Ausrichtung der

Personaleinsatzplanung und eine klare Vorbereitung und Regelung von Vertretungssituationen. Ebenso könnte den Mitarbeitern bei der Personaleinsatzplanung ein gewisses Maß an Mitsprache eingeräumt werden, was die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben begünstigt.

Um auch Akzeptanz für längere Auszeiten wie Sabbaticals, Sprachreisen, verlängerte Elternzeit oder dergleichen zu schaffen, könnte vom Personalmanagement ein Konzept aufgestellt werden, das alle Regeln, Richtlinien und Bedingungen für eine längere Auszeit enthält. Zusätzlich kann die Forcierung von Home-Office-Möglichkeiten als wichtige Maßnahme vorgeschlagen werden. Die Überprüfung aller Abteilungen im Unternehmen und die Ausstattung mit entsprechendem EDV-Equipment bieten für die Mitarbeiter der Generation Y große Vorteile in Bezug auf die angestrebte Work-Life-Balance.

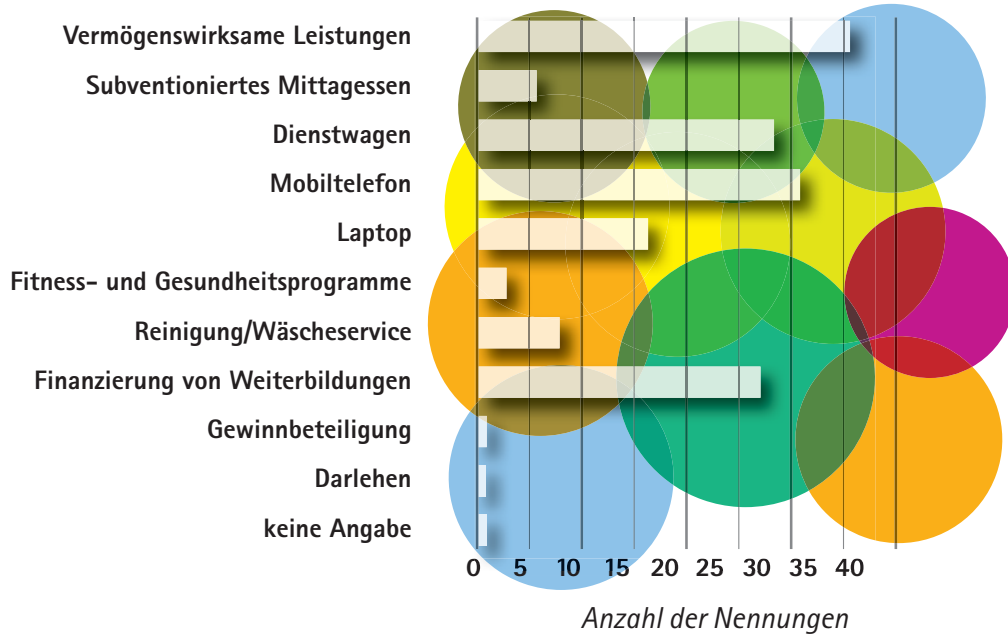
Auch die im Fruchthandel noch eher selten genutzte Arbeitszeitform des Job Sharing könnte für gewisse Stellen sehr nützlich sein, um z. B. die Beschäftigung von gut ausgebildeten Müttern oder Vätern der Generation Y einer Neubesetzung vorzuziehen.

Zusammenfassend ergeben sich zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung für die Unternehmen folgende Handlungsempfehlungen:

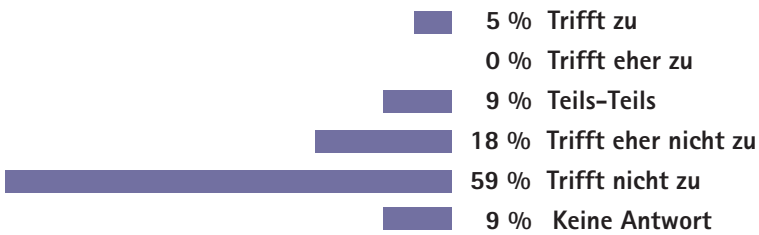
- *Verwaltung der geleisteten Arbeitszeiten in Langzeit-/Lebensarbeitskonten*
- *Langfristige Ausrichtung der Personaleinsatzplanung*
- *Gewisses Mitspracherecht der Mitarbeiter*
- *Konzept zur Lebensphasenorientierung erstellen*
- *Forcierung von Home-Office-Möglichkeiten*
- *Prüfung und Anwendung von Job Sharing*

Hypothese: „Im Verhältnis zu den Formen mit Vorteilen für Unternehmen werden die Formen mit Vorteilen für Arbeitnehmer im Fruchthandel noch zu wenig eingesetzt.“

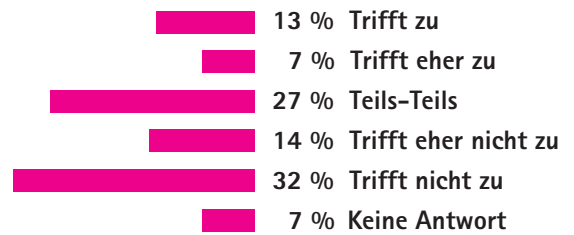
Welche Gehaltsbestandteile bieten Sie Ihren Mitarbeitern an?



In unserem Vergütungsmodell kann monetäre Vergütung in Freizeit umgewandelt werden.



Unsere Mitarbeiter haben die Möglichkeit, aus verschiedenen Gehaltsbestandteilen auszuwählen.




Handlungsfeld Ausgestaltung der Entgeltbestandteile

■ Die Forderungen der Generation Y nach einer guten Kombination aus monetären und nicht monetären Entgeltbestandteilen sowie einer transparenten und nachvollziehbaren Entgeltstruktur, werden durch die Unternehmen im Fruchthandel aktuell nicht erfüllt. Die Studie hat ergeben, dass nur bei 20 % der Unternehmen die individuelle Kombination von Entgeltbestandteilen möglich ist und sich durchschnittlich auf 3,5 Entgeltbestandteile pro Unternehmen beschränkt. Ausreichende Transparenz und Nachvollziehbarkeit gibt es nur bei 29 % der Unternehmen – ein branchenspezifisches Defizit. Mögliche korrigierende Maßnahmen liegen auf der Hand: Die Einführung von Cafeteria-Systemen ermöglicht eine individuelle Kombination aus Entgeltbestandteilen, ohne die Personalaufwendungen für die Unternehmen zu

erhöhen. Der Verwaltungsaufwand kann durch die Nutzung von HR-Software in diesem Gebiet auf ein Minimum reduziert werden. Um die Vielfalt des möglichen Leistungsangebotes für Mitarbeiter zu erhöhen, sind unzählige unternehmensindividuelle Leistungen denkbar. So können vor allem auch nicht monetäre Bestandteile, wie Zeitverrechnung oder auch Weiterbildung, die Zufriedenheit der Generation Y positiv beeinflussen. Die Implementierung eines transparenten und nachvollziehbaren Entgeltsystems würde sich günstig auf die Entgeltzufriedenheit der Generation Y auswirken. Richtlinien und Vorgaben zur Höhe und zur Entwicklung von Gehältern könnten sich positiv auf die Entgeltgerechtigkeit auswirken.

Zusammenfassend ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung der Entgeltbausteine für die Unternehmen:

- 
- *Einführung von Cafeteria-Systemen*
 - *Erweiterung des Angebotes von Entgeltbestandteilen*
 - *Erstellung eines transparenten und nachvollziehbaren Entgeltsystems*
 - *Implementierung von Richtlinien und Vorgaben zur Höhe und zur Entwicklung von Gehältern*

Hypothese: „Je mehr die Möglichkeit angeboten wird, zwischen Entgeltbestandteilen auszuwählen, desto positiver sind die Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Generation Y im Fruchthandel.“



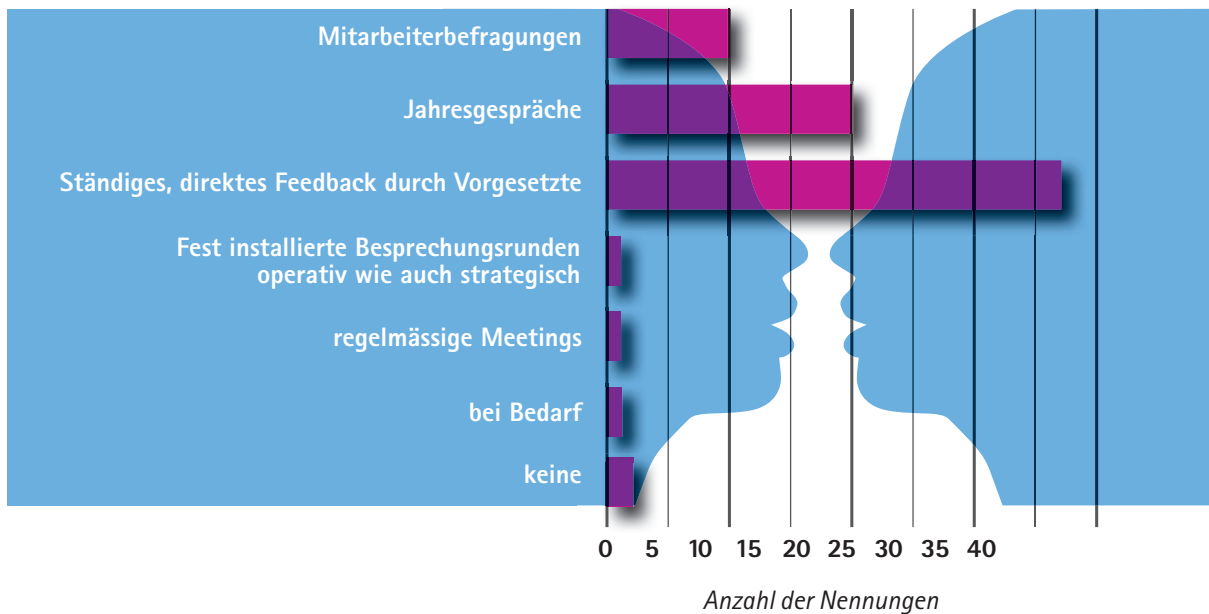
Handlungsfeld Arbeitsinhalte/Arbeitsbedingungen/Feedback

■ Im Handlungsfeld Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen wird die sehr hohe Bedeutung der Einarbeitungsphase deutlich. Ein Einarbeitungsplan, die Betreuung durch Paten und vor allem ein regelmäßiges Feedback zählen zu den wichtigen Rahmenbedingungen der Einarbeitungsphase. Da das Feedback für die Generation Y aber auch nach der Einarbeitungsphase eine sehr wichtige Rolle spielt, zielen weitere Fragen in diesem Handlungsfeld auf die Feedbackkultur und den organisierten Austausch in den Unternehmen ab. Unklare Aussagen oder Ablehnungen einer Feedbackkultur von 55 % der Unternehmen, die mangelnde Organisation von Formen des Feedbacks sowie das eher auf die Erledigung von Tagesaufgaben beschränkte Feedback von Vorgesetzten bestätigen ein Defizit in der Feedbackkultur.

Das Personalmanagement der Unternehmen könnte daher einen enormen Mehrwert schaffen, indem Richtlinien und Vorgaben zu Art, Umfang und Dauer des Feedbacks in einer Feedbackkultur organisiert und so den Bedürfnissen der Generation Y entsprochen würde.

Nach der erfolgreichen Einarbeitung könnten gewisse Aspekte bei der Strukturierung von Arbeitsinhalten die Erwartungen der Generation Y sehr gut erfüllen. So bieten die Maßnahmen Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment unzählige Möglichkeiten, die Generation Y mit spannenden, abwechslungsreichen und neuen Herausforderungen im Arbeitsalltag zu konfrontieren. Vor allem mit Job Enrichment, das die Eigenverantwortung fördert, werden die Ansprüche der Generation Y

Wie ist der Informationsaustausch organisiert?

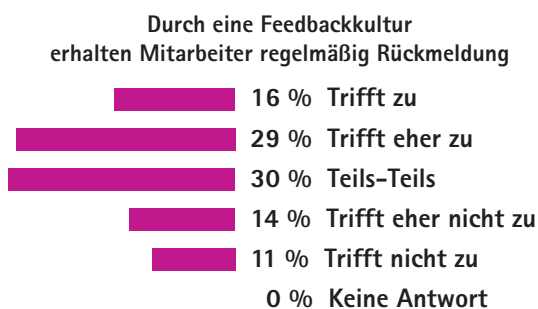


nach Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung erfüllt. Zudem sind Maßnahmen und Arbeitsformen, die die Vernetzung und Kollaboration mit anderen Abteilungen oder Unternehmen erfordern, sehr gut für die Generation Y geeignet. So entsprechen Projektgruppen oder abteilungsübergreifende Teams, in denen die Mitglieder der Generation Y ohne große Hierarchieblockaden ihre Leistungen und Ideen mit einbringen können, den Bedürfnissen und Interessen der Generation Y sehr stark. Die Unternehmen können durch diese Arbeitsform gegebenenfalls auch schwierige oder ungeliebte Problemstellungen außerhalb des Tagesgeschäftes bearbeiten lassen.

Neben diesen gruppenorientierten Ansätzen für Sonderinhalte können auch im Tagesgeschäft gruppenorientierte Aufgabenstellungen oder der Einsatz in teilautonomen Arbeitsgruppen die Erwartungen der Generation Y an die Art und Weise der Bearbeitung von Arbeitsinhalten sehr gut erfüllen. Bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist darauf zu achten, dass vor allem die informationstechnologische Arbeitsplatzgestaltung die Möglichkeit bietet, auf die Ansprüche der Generation Y gezielt einzugehen. Mit dem Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien im direkten Arbeitsumfeld sowie Rahmenbedingungen, die die Nutzung im Tagesgeschäft ermöglichen, entspricht man als Unternehmen den Erwartungen und Ansprüchen der Generation Y.

Zusammenfassend ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen im Feld Arbeitsinhalte und -bedingungen, Feedback für die Unternehmen:

- *Strukturierte Einarbeitung gewährleisten*
- *Feedbackkultur organisieren*
- *Gezielter Einsatz von Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment*
- *Maßnahmen und Arbeitsformen wie Projektgruppen und abteilungsübergreifende Teams fördern*
- *Teamarbeitsformen mit gruppenorientierten Aufgabenstellungen einrichten*
- *Moderne informationstechnologische Arbeitsplatzgestaltung*

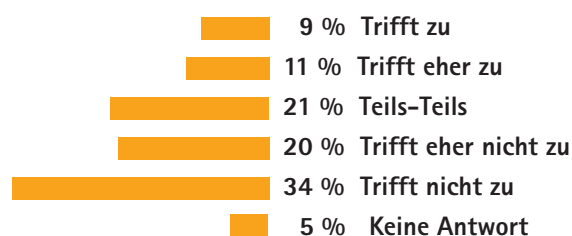


Hypothese: „Je besser die Feedbackkultur in den Unternehmen der Fruchthandelsbranche organisiert ist, desto stärker wird dem Bedürfnis der Generation Y nach einem regelmäßigen Feedback entsprochen. Aktuell ist die Feedbackkultur für die Erwartungen dieser Generation nicht entsprechend organisiert.“

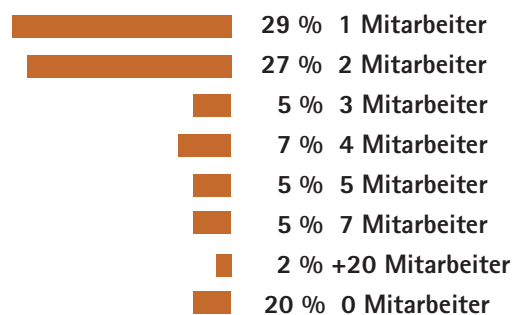
Hypothese: „Je geringer die Weiterbildungsquote der Unternehmen im Fruchthandel, desto weniger werden die Anforderungen und Bestrebungen der Generation Y in diesem Handlungsfeld berücksichtigt. Die Weiterbildungsquote ist aktuell zu niedrig und zudem ist die Weiterentwicklung nicht in Konzepten organisiert.“



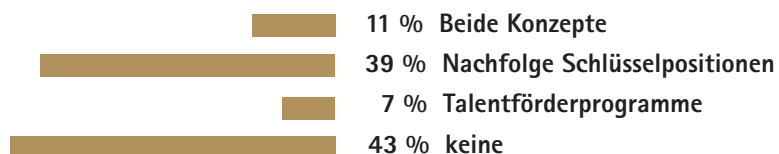
Es gibt bei uns ein Konzept zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern.



Wieviele Mitarbeiter absolvieren derzeit eine Weiterbildung in Ihrem Unternehmen?



Welche Aufstiegs- und Entwicklungsmodelle werden von Ihnen genutzt?



Handlungsfeld Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten


■ Mit einer durchschnittlichen Weiterbildungsquote von 1,8 % und einer fehlenden Organisation der Weiterbildung werden die Anforderungen und Bestrebungen der Generation Y von den Fruchthandelsunternehmen in diesem Bereich aktuell nicht berücksichtigt.

Um dieses Defizit zu beheben, sollten daher Maßnahmen zur Steigerung der Weiterbildungsquote durchgeführt werden. Dazu zählt zum Beispiel die Implementierung des BIC-Prozesses (Bedarf/Intervention/Controlling). Dieser Prozess könnte den Unternehmen im Fruchthandel dabei helfen, Weiterbildungen an Bedarfssituationen zu orientieren und z. B. Maßnahmen zielgerichtet auszuwählen. Der Fokus sollte sich dabei auf Inhalte und Methoden richten, die den Transfer des Erlernten in den Berufsalltag ermöglichen und somit den Unternehmen von Nutzen sind. Hierzu zählen im Teilbereich der Personalbildung sowohl die dualen Ausbildungsformen der IHK-Ausbildung oder des dualen Studiums an der DHBW sowie berufsintegrierte Studiengänge oder Weiterbildungen. Ebenso zählen hierzu aber auch externe Seminare oder Kurse, die z. B. bei der IHK oder dem DFHV absolviert werden können und einen guten Transfer in den Berufsalltag ermöglichen. Um den Bedürfnissen der Generation Y dabei gerecht zu werden, sollten erlebnisorientierte Lernansätze und die Unterstützung von internetbasierten Medien genutzt werden.

Die geringe Zahl von Modellen oder Konzepten im Bereich der Personalförderung verdeutlicht, dass der Generation Y im Fruchthandel nur bedingt Karrieremöglichkeiten aufgezeigt werden. Nur bei 11 % der befragten Unternehmen waren Talentförderprogramme und Nachfolgeplanungen für Schlüsselpositionen vorhanden. Daher sollten auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen der Fruchthandelsbranche die Nachfolge von Schlüsselpositionen geplant und mögliche Förderprogramme für Talente eingeführt werden.

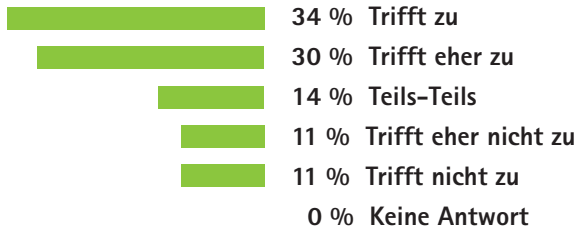
So könnte es durch eine bereits angesprochene Feedbackkultur zu der auch Perspektivgespräche gehören, gelingen, sich mit der Generation Y in regelmäßigen Abständen über mögliche Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten abzustimmen. Daraus können dann entsprechende Maßnahmen folgen, die der Entwicklung der einzelnen Mitglieder der Generation Y entsprechen, dem Unternehmen nützen und auch alternative Entwicklungsmöglichkeiten in Form von Experten- oder Projektlaufbahnen berücksichtigen.

Die generellen Handlungsempfehlungen in den beiden soeben dargestellten Bereichen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

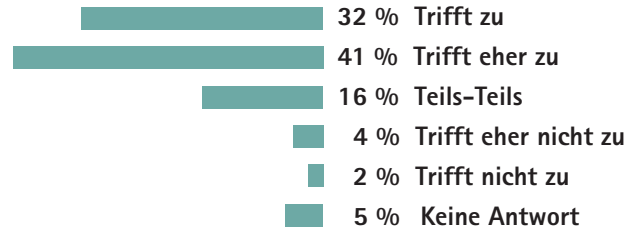
- 
- *Gezielte Maßnahmen zur Steigerung der Weiterbildungsquote*
 - *Implementierung des BIC-Prozesses in der Personalentwicklung*
 - *Fokus auf Maßnahmen, die einen Transfer des Erlernten in den Berufsalltag ermöglichen*
 - *Perspektivgespräche zur Abstimmung von Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten führen*
 - *Planung zur Nachfolge von Schlüsselpositionen durchführen*
 - *Förderprogramme für Talente einführen*
 - *Alternative Entwicklungsmöglichkeiten in Form von Experten- oder Projektlaufbahnen ermöglichen*

Das antworten die Befragten

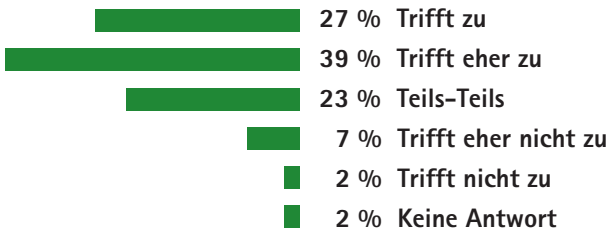
Der Anteil der älteren Mitarbeiter steigt.



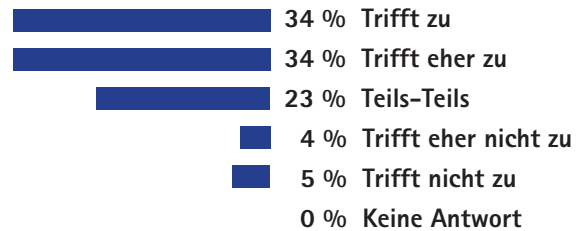
Die Ansprüche der Generation Y sind generell gestiegen.



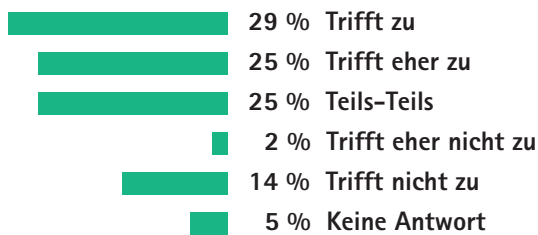
Es gibt Probleme bei der Besetzung von Fachpositionen.



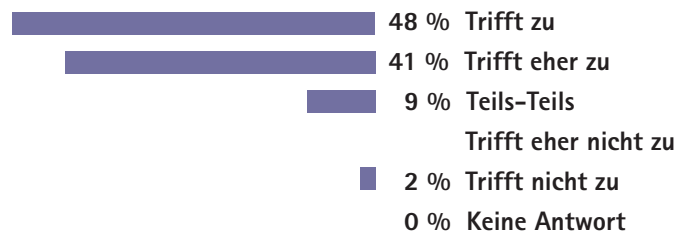
Es besteht noch weiterer Handlungsbedarf, um das Personalmanagement auf die Generation Y auszurichten.



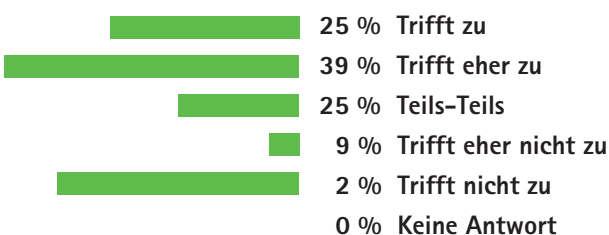
Es gibt Probleme bei der Besetzung von Führungspositionen.



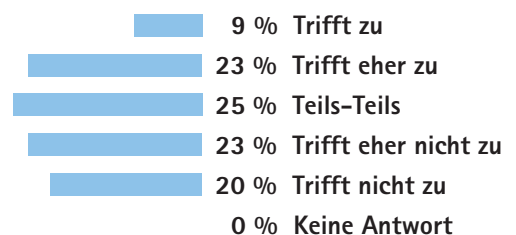
Die Ansprüche der Generation Y haben sich im Vergleich zu den älteren Generationen inhaltlich verändert.



Die Ansprüche aller Arbeitnehmer sind generell gestiegen.



Aufgrund der veränderten Ansprüche der Generation Y hat unser Unternehmen bereits konkrete Maßnahmen im Personalmanagement durchgeführt.



Fazit



■ Die in den Handlungsempfehlungen formulierten Vorschläge sind erste wichtige und notwendige Schritte, um das Personalmanagement in den Unternehmen der Fruchthandelsbranche auf die Ansprüche der Generation Y hin auszurichten. Werden diese Schritte konsequent und proaktiv angegangen, kann aus der Herausforderung Generation Y im Fruchthandel eine Chance werden.

Durch die Anpassung auf die Erwartungen der Generation Y werden möglicherweise veraltete Strukturen und die klassische Dienstleistungsrolle des Personalmanagements abgelegt und eine moderne Partnerrolle für Führungskräfte und Geschäftsführung eingenommen. Damit dies gelingen kann, müssen die aktuellen Problemfelder im Kontext der Generation Y in den Handlungsfeldern bearbeitet und dabei sowohl der Zusammenhang zwischen den einzelnen Aufgaben berücksichtigt als auch die Mitarbeiter involviert werden.

Das Ziel der Unternehmen im Fruchthandel muss es daher sein, bei der Anpassung des Personalmanagements an die Ansprüche und Erwartungen der Generation Y diese Herausforderungen als Chance zu sehen, um einerseits das Personalmanagement zu modernisieren und andererseits den demographischen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt entspannter entgegenzutreten zu können.



Herausgeber:
DFHV Deutscher Fruchthandelsverband e.V.

German Fruit Trade Association

Bergweg 6, D-53225 Bonn

Telefon +49 228 / 911 45 - 0

Telefax +49 228 / 911 45 - 45

info@dfhv.de · www.dfhv.de

Empirisch basierte Masterarbeit
Duale Hochschule Baden-Württemberg
Gabriel Tröscher

Verantwortlich für den Inhalt:
Dr. Andreas Brügger

Redaktion:
dederichs kommunikation GmbH,
www.dederichs-kommunikation.de

Gestaltung:
ZIEL visuelle Konzepte werben
www.elmarzillgen.de

Druck:
Druckhaus Optiprint, Sinzig



Deutscher Fruchthandelsverband e.V.