



Jette Thuresson

Wissenschaftliche Beiträge
Wirtschaftswissenschaften | 101

Generationsumbruch in Sozialunternehmen

**Herausforderungen in der Mitarbeitendenbindung
der Generation Y**

Wissenschaftliche Beiträge
aus dem Tectum Verlag

Reihe Wirtschaftswissenschaften

Wissenschaftliche Beiträge
aus dem Tectum Verlag

Reihe Wirtschaftswissenschaften
Band 101

Jette Thuresson

Generationsumbruch in Sozialunternehmen

**Herausforderungen in der
Mitarbeitendenbindung der Generation Y**

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Roland Schöttler

Tectum Verlag

Jette Thuresson

Generationsumbruch in Sozialunternehmen

Herausforderungen in der Mitarbeitendenbindung der Generation Y

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe: Wirtschaftswissenschaften; Bd. 101

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021

ePDF 978-3-8288-7774-0

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN

978-3-8288-4689-0 im Tectum Verlag erschienen.)

ISSN 1861-8073

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag, unter Verwendung des Bildes

484219669 von Africa Studio | www.shutterstock.com

Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet

www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation

in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben

sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

Der Fachkräftemangel ist für viele soziale Organisationen eine alltägliche Herausforderung. Um motivierte und qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten, müssen soziale Organisationen auch in Zukunft attraktive Arbeitgeber sein. Gerade angesichts eines anstehenden Generationenwechsels stellt sich dabei die Frage, welche Erwartungen insbesondere die nachrückende „Generation Y“ hat und wie die Mitarbeitenden dieser Generation für Sozialunternehmen gewonnen und gebunden werden können.

Vor dem Hintergrund der Dringlichkeit des Fachkräftemangels und der Reichweite der anstehenden Veränderungen war die analytische Durchdringung dieser Frage bisher bemerkenswert dünn. Jette Thureson nimmt sich ebenso umfassend wie kenntnisreich dieser Frage an und legt eine überaus fundierte und fachlich wie wissenschaftlich kompetente Analyse vor.

Mit großer Klarheit beleuchtet sie die Generationsthematik zwischen „Generation Y“ und Babyboomer hinsichtlich ihrer Besonderheiten und Gemeinsamkeiten für die Mitarbeitendenbindung und identifiziert präzise die Forschungslücke, in die sie mit ihrer eigenen empirischen Untersuchung vorstößt. Ihre Diagnose, dass die besonderen Schwerpunkte der Generation Y in den Sozialunternehmen nicht hinreichend bekannt sind und es zugleich spezifischer Ansätze bedarf, die stärker auf eine emotionalere Bindung dieser Generation abzielen, bieten für die Praxis wichtige Ausgangspunkte zu geeigneten Strategien, für die Frau Thureson in ihrer Untersuchung zentrale Orientierungshilfen bereitstellt.

Angesichts der bemerkenswerten Verbindung zwischen theoretischer Fundierung, empirischer Untersuchung und hochaktueller Praxisrelevanz wurde die vorliegende Arbeit völlig zurecht mit dem

Sonderpreis des Ev. Johanneswerks für herausragende Abschlussarbeiten an der Ev. Hochschule Bochum ausgezeichnet.

Prof. Dr. Roland Schöttler
Ev. Hochschule Bochum

Inhalt

Vorwort	V
Inhalt	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XI
1. Einleitung	1
2. Mitarbeitende im Generationsumbruch	5
2.1 Einführung in die Generationsthematik	5
2.2 Mitarbeitende der Generation Y	7
2.2.1 Feedback	11
2.2.2 Arbeit als Spaß und Sinn.....	12
2.2.3 An das Leben angepasster Arbeitsplatz	13
2.2.4 Weiterentwicklung im Beruf	15
2.2.5 Individualismus.....	17
2.3 Mitarbeitende der Generation der Babyboomer	19
2.3.1 Anerkennung.....	21
2.3.2 Arbeit als Pflicht	21
2.3.3 Teamarbeit und Freiraum am Arbeitsplatz	22
2.3.4 Kollektivismus	22
2.4 Unterschiede zwischen den Generationen?.....	23
3. Mitarbeitendenbindung in (Sozial-)Unternehmen	29
3.1 Begriffsklärung Mitarbeitendenbindung.....	29

3.2	Theorien zur Mitarbeitendenbindung	31
3.2.1	Das Drei-Komponenten-Modell nach Meyer/Allen	34
3.3	Relevanz der Mitarbeitendenbindung in (Sozial-) Unternehmen	35
3.4	Einflussfaktoren der Mitarbeitendenbindung	39
4.	Zwischenfazit: Mitarbeitendenbindung der Generation Y in Sozialunternehmen	43
5.	Forschungsdesign	47
5.1	Expert_innen-Interview und Feldzugang	47
5.2	Datengenerierung	49
5.3	Datenauswertung	53
5.4	Gütekriterien	55
6.	Ergebnisdarstellung: Faktoren der Mitarbeitendenbindung	57
6.1	Mitarbeitendenbindung und Generation Y in den Wohlfahrtsverbänden	60
6.2	Generation Y als Mitarbeitende	63
6.2.1	Wichtige Aspekte für die Generation Y im Arbeitskontext.....	64
6.2.2	Bekanntheit der Wünsche und Bedürfnisse von Arbeitgebendenseite.....	71
6.3	Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung	72
6.3.1	Maßnahmen zur allgemeinen Mitarbeitendenbindung	73
6.3.1.1	Führung zur allgemeinen Mitarbeitendenbindung	73
6.3.1.2	Arbeitsbedingungen zur allgemeinen Mitarbeitendenbindung	74
6.3.2	Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung der Generation Y	79
6.3.2.1	Führung zur Mitarbeitendenbindung der Generation Y	80
6.3.2.2	Arbeitsbedingungen zur Mitarbeitendenbindung der Generation Y	83

6.3.2.3	Arbeitsinhalte zur Mitarbeitendenbindung der Generation Y	90
6.4	Generationsumbruch	91
7.	Interpretation der Ergebnisse	93
7.1	Die spezifischen Schwerpunkte der Generation Y sind in den Sozialunternehmen nicht hinreichend bekannt.	93
7.2	Die alleinige Betrachtung der arbeitskontextbezogenen Bedürfnisse und Wünsche der Generation Y ist für die Ableitung von Bindungsansätzen nicht ausreichend.	96
7.3	Zur Bindung der Generation Y bedarf es spezifischer Bindungsansätze.	97
7.4	Für die Mitarbeitendenbindung der Generation Y sind emotionale Aspekte dominierend.	98
8.	Diskussion.....	101
8.1	Einordnung der Ergebnisse in den Forschungsstand und Konsequenzen für das Sozialmanagement.....	101
8.2	Limitation und Reflexion der Forschung.....	107
9.	Fazit	109
10.	Literaturverzeichnis.....	113

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Darstellung der Kategorien: Generation Y als Mitarbeitende.....	10
Abbildung 2:	Darstellung der Kategorien: Babyboomer als Mitarbeitende	20
Abbildung 3:	Übersicht über die stabilen und in der Arbeit berücksichtigten Kategorien	59
Tabelle 1:	Aufbau des Leitfadens	51
Tabelle 2:	Wichtige Aspekte im Arbeitskontext für die Generation Y	71
Tabelle 3:	Wichtige Aspekte im Arbeitskontext für die Generation Y nach Nennung	94
Tabelle 4:	Wichtige Bindungsfaktoren für die Generation Y nach Nennung.	95
Tabelle 5:	Wichtige Bindungsfaktoren für die allgemeine Mitarbeitendenbindung nach Nennung.....	96
Tabelle 6:	Wichtige Aspekte zur Mitarbeitendenbindung der Generation Y .	99
Tabelle 7:	Handlungsempfehlungen zur Mitarbeitendenbindung der Generation Y	107

1. Einleitung

*„Gib mir 'n kleines bisschen Sicherheit
In einer Welt, in der nichts sicher scheint
Gib mir in dieser schnellen Zeit, irgendwas das bleibt“
(Kloss u. a. 2009).*

„Irgendwas bleibt“ (ebd.) – ein Lied von Silbermond aus dem Jahr 2009. Es ist ein Lied von Musiker_innen aus der Generation Y, veröffentlicht in der Jugend der Generation Y, also der Generation, die zwischen 1980 und 2000 geboren ist (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 2011, S. 9). Das Lied beschreibt eine unsichere, schnelle Zeit. Auch in der Literatur wird beschrieben, dass die Generation Y von Unsicherheiten geprägt ist (vgl. Klaffke 2014, S. 13; Bruch, Kunze & Böhm 2010, S. 108; Hurrelmann & Albrecht 2014, S. 24). Zahlreiche Literatur beschreibt die Generation Y mit ihren Prägungen, Eigenarten, Wünschen und Bedürfnissen. Unter anderem wird in der Literatur auch hervorgehoben, dass sich die Generation Y im Arbeitskontext anders als vorherige Generationen verhält (vgl. Parment 2009, S. 26). Zudem wird über sie ausgesagt, dass sie weniger loyal einem/r Arbeitgebenden gegenüber sei (vgl. Hurrelmann & Albrecht 2014, S. 81; Bruch, Kunze & Böhm 2010, S. 124; Larsen 2019, S. 321) – sie daher also entgegen des im Lied geäußerten Wunsches selbst nicht dauerhaft „bleibt“ (Kloss u. a. 2009).

„[I]rgendwas das bleibt“ (ebd.) – in diesen Wunsch könnten auch die Sozialunternehmen in der heutigen Zeit bezogen auf ihre Mitarbeitenden einstimmen. Denn die Mitarbeitenden sind für Sozialunternehmen die wichtigste Ressource (vgl. Müller 2010, S. 33; Myrzik 2017, S. 46). Durch den demografischen Wandel kommt es zu Personalengpässen und die Generationenvielfalt bei den Mitarbeitenden nimmt zu. Zudem kommt es zu einem Fachkräftemangel (vgl. Bruch, Kunze & Böhm