

## GENERATION Y

# Weiche Faktoren im harten Wettbewerb

VON HARALD CHRISTA UND  
HEIDI CLASEN



Prof. Dr. Harald Christa ist Hochschullehrer für Sozialmanagement an der Evangelischen Hochschule Dresden sowie Gesellschafter der Beratungsgesellschaft xit GmbH [forschen.planen.beraten.  
www.ehs-dresden.de](http://forschen.planen.beraten.www.ehs-dresden.de)



Dr. Heidi Clasen ist Dozentin an der TU Dresden im Bereich Evaluation von Sozialmaßnahmen, Statistik und Forschungsmethodik. [www.tu-dresden.de](http://www.tu-dresden.de)

**Die ab 1980 geborenen jungen Menschen werden als Fachkräfte auch in der Sozialwirtschaft dringend gebraucht. Als »Generation Y« stellen sie jedoch besondere Ansprüche an Arbeitgeber und Führungskräfte, wie Veröffentlichungen zeigen und wie jetzt eine Studie beispielhaft für die Pflege bestätigt hat.**

Unter dem Stichwort »Generation Y« wird in der Management-Literatur seit einigen Jahren ein neues Phänomen der Lebens- und Arbeitswelt thematisiert. Im Zentrum der Erörterungen stehen Personen, die aktuell ins Berufsleben einziehen oder gerade erste Berufserfahrungen sammeln. (1)

Diese Personengruppe von Arbeitnehmenden steht für einen Wertewandel in der Lebensgestaltung sowie veränderten Anspruchshaltungen im Berufsleben. Dies zieht – so die in der Literatur häufig vorzufindende These – einige Herausforderungen für die Arbeitgeber nach sich.

Was macht diese Generation Y so besonders? Der Begriff für diese Alterskohorte der ab den 1980er Jahren Geborenen ist ein Wortspiel mit einer Abkürzung, in der englischen Sprache bedeutet »Y« ausgesprochen »why«, also »warum«, und soll eine Disposition eines Menschen skizzieren, der Dinge hinterfragt. Einstellungen und Habitus dieser Generation können mit selbstbewusst, unabhängig und einfordernd beschrieben werden, die Tendenz zur Work-Life-Balance bis hin zum Hedonismus ist in dieser überdurchschnittlich gut ausgebildeten Gruppe in einem bislang nicht gekannten Ausmaß vertreten.

Private Beziehungen und Freizeit genießen in der Phase des jungen Erwachsenenlebens eine höhere Priorität, Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber wird dagegen als vergleichsweise nachrangig

angesehen. Der Titel eines Bestsellers zur Generation Y lautet bezeichnenderweise »Glück schlägt Geld« (Bund 2016).

## Untersuchungsansatz und Ergebnisse

Aber ist dieses Phänomen »Generation Y« eigentlich in der Sozialwirtschaft bereits angekommen? In einem Kooperationsprojekt der Hochschule für Technik und Wirtschaft, der Evangelischen Hochschule Dresden sowie einem großen Wohlfahrtsverband in Sachsen wurden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von vier Einrichtungen der stationären Altenpflege untersucht. (2)

Als Kriterien wurden soziodemographische Angaben, körperliche und psychische Gesundheit sowie Merkmale der Arbeitsgestaltung (inklusive organisationaler und sozialer Ressourcen) mittels Fragebögen erhoben. Die Ergebnisse von jüngeren Mitarbeitenden (geboren ab 1980) wurden mit jenen älterer Beschäftigter (geboren vor 1980) verglichen. Dies sind die zentralen Ergebnisse der Analysen:

- Die jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fühlen sich im Beruf signifikant stärker überfordert. Sie geben insbesondere an, durch Aufgaben überfordert zu sein, für welche sie nicht genügend vorbereitet seien. Zudem bewerten sie die Arbeitsbelastung insgesamt höher.

- Das Sozialklima im Kollegium wird als deutlich belastender erlebt. Gleichzeitig wird die soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen signifikant geringer eingeschätzt.

- Hervorzuheben ist des weiteren, dass auch die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte sowie die Mitarbeiterorientierung ihrer Vorgesetzten schlechter bewertet werden. Mitarbeiterorientierung umfasst dabei Aspekte wie Zugänglichkeit, respektvoll-fairen Umgang sowie das Geben von arbeitsbezogenem Feedback.

Hypothesen im Hinblick auf Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind unter anderem folgendermaßen formulierbar:

- Die jüngeren Mitarbeitenden haben eine kritischere Einstellung zu Arbeitsbedingungen und zu einzelnen Facetten des Vorgesetztenverhaltens als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen.
- Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beobachten und bewerten das Vorgesetztenverhalten, das Sozialklima im Betrieb und einzelne Aspekte der Arbeitsstruktur kritischer.

sowie ein kritischeres Verhältnis zwischen Vorgesetzten und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hin. Eine Übertragbarkeit auf weitere Bereiche der Sozialwirtschaft ist nicht gänzlich unwahrscheinlich.

In toto stützen unsere Ergebnisse die in der Managementliteratur häufiger zu vernehmende These, dass mit der Generation Y eine Gruppe von Beschäftigten auch in sozialwirtschaftlichen Institutionen angekommen ist, welche eine besondere Berücksichtigung im Management in sowohl führungs- als auch leitungsspezifischer Hinsicht verdient. Bei all den offensichtlichen Herausforderungen für das Führen und Leiten sozialer Einrichtungen und Träger sollten die Chancen nicht verkannt werden. Wir möchten die Potenziale wie folgt umreißen:

- Um den prognostizierten sowie in einigen Regionen Deutschlands bereits eingetretenen Wettbewerb um junge Arbeitskräfte erfolgreich bewältigen zu können, scheint eine Passung von Ansprüchen des Nachwuchses und Realisation im betrieblichen Management gerade in jenen sozialwirtschaft-

von Seiten der Politik, der Verwaltung und der Öffentlichkeit sein.

## Anmerkungen

- (1) Vgl. beispielsweise Parment 2013, Ruthus 2015 und Moskaliuk 2016.
- (2) Gesund altern im Altenpflegeberuf durch salutogenes Personalmanagement. Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

## Literatur



**Bund, K.:** Glück schlägt Geld. Generation Y. Was wir wirklich wollen. 3. Auflage, Hamburg 2016.

**Moskaliuk, J.:** Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte. Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung. Wiesbaden 2016.

**Parment, A.:** Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. Wiesbaden 2013.

**Ruthus, J.:** Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden 2014.

**»Die Befunde deuten auf eine negativere Bewertung von Arbeitsbedingungen sowie ein kritischeres Verhältnis zu den Vorgesetzten hin«**

- Die Führungskräfte und Arbeitgeber können in ihrem Führungsverhalten und den angebotenen Arbeitsbedingungen den Bedarfen der jüngeren Generation nicht vollumfänglich entsprechen.

Die negativeren Einschätzungen und Beurteilungen durch jüngere Gruppen von Arbeitnehmenden betreffen in einigen Fällen jene Faktoren, die von den Vertreterinnen und Vertretern der Generation Y als für das Berufsleben besonders wichtig herausgehoben werden.

## Fazit und Schlussfolgerungen

Die Befunde deuten auf eine negativere Bewertung von Arbeitsbedingungen

lichen Betrieben und Unternehmen angezeigt, die von der Konkurrenz um Talente besonders betroffen sind.

- Es scheint für Verantwortliche sozialwirtschaftlicher Organisationen ratsam, sich jenen »weichen Faktoren« intensiver zu widmen, welche dem Hause gleichsam als »Unique Branding Position« einen solchen besonderen Wert als Arbeitgeber verschaffen können, welcher für konkurrierende Anbieter nicht ohne Weiteres kopierbar ist.

- Die der Generation Y zugesprochenen Anspruchshaltungen und Bedarfe können im Übrigen durchaus eine Bereicherung für die Anpassungsfähigkeit sozialwirtschaftlicher Organisationen an sich verändernde Anforderungen

**Malteser Jugend**

»Aktiv gestalten, anpacken, helfen«

Die Malteser Jugend lebt den Leitsatz der Malteser »Bezeugung des Glaubens und Hilfe den Bedürftigen« und setzt ihn in jugendgemäßer Weise um. So lernen junge Menschen früh und spielerisch soziale Verantwortung für ihre Mitmenschen zu übernehmen.

Unterstützen Sie die Jugendarbeit der Malteser mit Ihrer Spende!

Weitere Infos unter:  
[www.malteser-jugend.de](http://www.malteser-jugend.de)

**Malteser Jugend**  
...und Hilfe sieht.