

Wolfgang Appel

## Inhaltsverzeichnis

Literatur ..... 7

Wer in den Morgenstunden öffentliche Verkehrsmittel benutzt, der kennt die äußeren Attribute der Digital Natives zur Genüge: halbwüchsige Jungen und Mädchen, scheinbar nachlässig gekleidet und mit desinteressiertem Blick, mit Kopfhörern, aus denen schepfernde Musik dringt, und die Augen auf ein Smartphone in der Hand gerichtet. Sie erscheinen abgekapselt, fremd, oft abweisend. Als Mitglied der arrivierten „Baby Boomer“-Generation wird man sich fragen: Sind das die Menschen, die in zwanzig, dreißig Jahren meinen Platz im Unternehmen einnehmen können? Werden diese so andersartigen jungen Leute in einer Generation für meine Pflege sorgen und aufkommen? Oder ist die nachwachsende Generation nicht bloß Nutznießer der gewaltigen Wohlstands- und Bildungsexpansion der letzten 60 Jahre, „die gar nicht weiß, wie gut es ihr geht“?

Wir wollten uns mit diesem ersten, zugegebenermaßen oft verwirrenden Eindruck und einer häufig von Pessimismus geprägten öffentlichen Diskussion über die Werte und Interessen junger Menschen nicht zufrieden geben, sondern hinter die selbstgewählte Fassade von Coolness und Überheblichkeit schauen. Ein Ergebnis unserer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den Jungen und Mädchen heute ist dieses Buch, das einen Beitrag zur Versachlichung der Diskussion leisten soll, aber auch mit überraschenden Befunden und provokanten Thesen aufwartet.

---

W. Appel (✉)

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes,  
Waldhausweg 14, 66123 Saarbrücken, Deutschland  
E-Mail: wolfgang.appel@htw-saarland.de

**Tab. 1.1** Abgrenzung der Generationsbegriffe

Begriff [2]	Jahrgangskohorten	Situation
Baby-Boomer	1955 bis 1965	Aufgewachsen in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs, heute stark in Führungsebenen von Verwaltung und Unternehmen
Generation X	1966 bis 1985	Erste Verunsicherung durch Ölkrise und Stagnation auf dem Arbeitsmarkt, aber auch durch gesellschaftliche Veränderungen wie steigende Scheidungsraten und vermehrte Migration
Generation Y (auch „Millennials“)	1986 bis 2000	Wandel von Industriegesellschaft zur globalisierten Informationsgesellschaft, aufgewachsen mit Informationstechnologie
Generation V	Nach 1990 Geborene	Wahrnehmung von persönlicher und ökonomischer Unsicherheit wird mit dem Wunsch nach Stabilität begegnet, „V“ steht für „Vertrauen“ als zentrales Handlungsmotiv dieser Generation [7]
Generation Z	Ab 1995 Geborene	Hohes Wohlstandsniveau bei subjektiv verstärkter Wahrnehmung von Unsicherheit infolge von Globalisierung und einem „Anything goes“ [9]

Bevor wir aber in die Materie eintauchen können, ist eine Abgrenzung des Betrachtungsgegenstands notwendig. Die Generationenbegriffe erfuhren in den letzten Jahren eine gewisse Inflation, weswegen eine überblicksartige Darstellung zu Beginn dieses Beitrags Sinn macht (Tab. 1.1).

Es hat eine gewisse Tradition, dass die jeweils etablierte Generation der nachfolgenden Werteverfall und Degeneration unterstellt. Wer kennt nicht die Inschrift auf einer 3000 Jahre alten babylonischen Tontafel: „Die heutige Jugend ist von Grund auf verdorben, sie ist böse, gottlos und faul. Sie wird niemals so sein wie die Jugend vorher und es wird ihr niemals gelingen, unsere Kultur zu erhalten.“[6]. In diesem Zitat kommt zum einen zum Ausdruck, dass das Verhältnis der Generationen zueinander stets von Spannungen geprägt war. In dem Diskurs zwischen Jung und Alt werden überkommene Handlungsmuster hinterfragt und überprüft. Im Ergebnis werden etablierte Verhaltensweisen von den Jungen aber meist nur zu Teilen verworfen, denn soziale Geschichte geschieht eben selten revolutionär, sondern viel häufiger evolutionär. Auseinandersetzungen zwischen den Generationen sind notwendig zum Abnabeln und Reifen, zum Erwachsen werden. Zum anderen wird unterschätzt, dass Werte und Verhaltensweisen dynamisch zu betrachten sind und sich im Verlauf eines Lebens verändern. Menschen sind im Alter häufig konservativer als in ihrer Jugend, was vor allem aus veränderten ökonomischen Lebenssituationen resultiert. Wer Haus und Karriere aufgebaut hat, der scheut vor dem Risiko der Veränderung und damit dem Risiko des Status- und Kapitalverlusts eher zurück als junge, ungebundene Menschen.

Zu Ende gedacht könnte dies bedeuten, dass die heute bei den jungen Menschen gespürten Veränderungen bestenfalls ein im Lebenszyklus bedingtes Phänomen sind, das sich mit fortschreitender Etablierung der Generation Y in der modernen Arbeitswelt verlieren wird. Im Beitrag der Personalwissenschaftler Biemann und Weckmüller finden sich empirische Belege für diese Sichtweise [1]. Die Autoren haben verschiedene Langzeitstudien ausgewertet, in denen Einstellungen heute 20-Jähriger mit den Einstellungen der heute 40-Jährigen verglichen wurden, die diese vor 20 Jahren hatten. Gestützt auf Erhebungen aus den USA aus den Jahren 1976, 1991 und 2006 kommen sie zu dem Ergebnis, dass die Unterschiede zwischen den 1966 bis 1980 Geborenen und den zwischen 1981 und 2000 Geborenen gering sind. Untersucht wurden in der Studie die Bedeutung intrinsischer sowie extrinsischer Belohnung, der Grad der Freizeitorientierung sowie das Vorhandensein altruistischer Motive. Lediglich bei Freizeitorientierung und extrinsischer Belohnung gab es signifikante Unterschiede. Hinsichtlich der Wirkung intrinsischer Belohnung und dem Vorhandensein altruistischer Motive unterschieden sich sowohl Generation X und Generation Y als auch die Baby-Boomer nicht voneinander. Also: „Generation Y: Viel Lärm um nichts“, wie Biemann und Weckmüller [1] provokativ titelten?

Dem stehen plakative, kritische Aussagen in den Medien gegenüber. Der ehemalige Chef von McKinsey-Deutschland, Herbert Henzler, forderte im Handelsblatt, dass junge Nachwuchskräfte herauskommen müssten aus der „Komfortzone“ [4]. In einem spannenden Dialog des Personalvorstands von McDonald's-Deutschland mit einer jungen HR-Nachwuchskraft wundert sich dieser, dass seine neue, hochqualifizierte Mitarbeiterin nach 19.30 Uhr keine E-Mails mehr beantwortete. Darauf angesprochen entgegnete diese, dass der „Feierabend doch zum Abschalten da sei“. Der Personalvorstand gab sich über diese Antwort etwas erstaunt, erwartete er doch, dass die jungen Leute ständig online seien: „Strebten die Uniabsolventen nicht alle nach einer steilen Karriere im Schnelldurchlauf?“ [3]. Die FAZ-Sonntagszeitung überschrieb einen umfangreichen Beitrag mit „Generation Weichei: Freizeit statt Karriere, Sabbatical statt Stress: Die jungen Leute geben für den Beruf nicht mehr alles“ [10]. Es werden darin Beispiele gebracht, dass jungen Nachwuchskräften in der Wirtschaftsprüfung Jobs in New York angeboten werden und sie diese ablehnen als zu stressig oder nicht mit der Lebensplanung vereinbar. „Karriere ja, aber nicht um jeden Preis“, lautet das Fazit.

Den Baby-Boomern könnten diese Beispiele ein Beleg für fehlenden Einsatz und mangelnde Leistungsbereitschaft der Angehörigen der Generation Y sein. Ein wenig Selbstkritik der Etablierten könnte angebracht sein. Werden erfolgreiche Manager am Ende ihrer Karriere befragt, was sie in ihrem Leben gerne anders gemacht hätten, so wird oft geantwortet, dass sie mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen würden. Könnte es sein, dass die Generation Y nicht auf den nie eintretenden Höhepunkt des Berufswegs wartet, um sich Auszeiten für Familie und Freunde zu gönnen, sondern diese bereits hier und heute einfordert? Könnte diese Haltung dann nicht statt Verfall vielmehr ein Fortschritt sein?

Wir möchten in diesem Buch aber die eher marketinggetriebene Diskussion um Generationsbegriffe nicht weiter verfolgen und uns von der ohnehin nicht trennscharfen Abgrenzung über Geburtsjahrgänge lösen. Wir haben uns für einen anderen Überbegriff ent-

schieden, der sich an der Art und Weise der Informationsverarbeitung orientiert – den der „Digital Natives“. In diesem Begriff kommt nämlich das prägendste Element der Lebenswelt junger Menschen zum Ausdruck: der Einfluss neuer Kommunikationstechnologien auf Kommunikationsstil, Selbstinszenierung und soziales Leben.

Der Begriff Digital Natives wurde erstmals im Jahr 2001 von dem amerikanischen Hochschullehrer, Berater und Publizisten Marc Prensky eingesetzt. Zehn Jahre nach dem Start des Internets beschrieb er den fundamentalen Wandel, der für die Generation der Jugendlichen einsetzte. „Our students today are all ‚native speakers‘ of the digital language of computers, video games and the Internet“, so Prensky [8]. Alle Älteren erlernen den Umgang mit modernen Technologien wie eine Fremdsprache. Sie können damit zwar durchaus erfolgreich sein, aber sie werden immer einen Akzent in der Sprache haben und mit einem Fuß in der Vergangenheit stehen. Sie bleiben „Digital Immigrants“. Prensky bringt dafür schöne Beispiele: Die digitalen Einwanderer drucken Dokumente oder E-Mails noch aus, um sie zu bearbeiten oder in eine Wiedervorlagemappe einzuordnen. Außerdem lesen sie noch Gebrauchsanweisungen neuer elektronischer Geräte, während Digital Natives sie nach dem Trial & Error-Prinzip einfach ausprobieren. Natürlich kommt es zu Verständigungsschwierigkeiten zwischen Muttersprachlern und Einwanderern – sowohl syntaktisch als auch inhaltlich. Es kann aber auch zur Umkehrung des Lehrer-Schüler-Verhältnisses kommen, wie ein Praxisbeispiel der Merck KGaA in Darmstadt zeigt. Dort weisen Auszubildende (als Mentoren) Führungskräfte (als Mentees) in die Nutzung von Social-Media-Anwendungen wie Twitter, Flickr und Blogs ein [5].

Aber selbst der Begriff der Digital Natives wird der Vielschichtigkeit der Lebenswelten junger Menschen nur begrenzt gerecht. Wir haben es auf der einen Seite nämlich mit sehr gut ausgebildeten jungen Menschen zu tun, die aufgrund ihrer familiären Herkunft und dem Zugang zu Bildung hervorragende Möglichkeiten haben auf einem globalen Arbeitsmarkt in herausgehobenen und lukrativen Positionen zu bestehen. Internationalität bedeutet für diese jungen Menschen nicht Wettbewerb im Inland mit Migranten, die bereit sind, gleichwertige Arbeit zu schlechteren Bedingungen zu verrichten. Internationalität ist für diese Gruppe ein Wachstums- und Entwicklungsthema, das wahrlich grenzenlose Chancen mit sich bringt. Für den Erfolg in dieser Umgebung sind sie in der Lage, eine hohe räumliche und mentale Mobilität einzusetzen. Auf der anderen Seite steht diesen Globalisierungsgewinnern aber ein immer noch wesentlicher Anteil eines jeden Jahrgangs gegenüber, der mit einem einfachen oder mittleren Schulabschluss in die berufliche Laufbahn startet. Diese Zielgruppe ist oft räumlich verhafteter und auch weniger an mentaler und fachlicher Mobilität interessiert. Diese Gruppe kommt aber in der öffentlichen Diskussion des Phänomens der Digital Natives zu kurz, weil zu stark auf die hochqualifizierten jungen Menschen als begehrte und knappe Führungsnachwuchsressource geschaut wird.

Wir haben darum versucht, diesen Band auf die Zielgruppe der 15- bis 20-jährigen auszurichten, die eine berufliche Ausbildung anstreben, zumeist in ihren Herkunftsregionen wohnen bleiben und ihren sozialen Beziehungen einen hohen Stellenwert einräumen, ohne deswegen auf beruflichen Erfolg und Sicherheit verzichten zu wollen. Denn dies hat uns die Arbeit an diesem Buch gezeigt: Der zweite Blick auf die Digital Natives lohnt sich!

## Literatur

1. Biemann T, Weckmüller H (2013) Generation Y: Viel Lärm um nichts. *PERSONALquarterly* 65(1):46–48
2. Böhlich S (2009) Personalmarketing umkrempeln. *Personal* 61(11):42–44
3. Goebel W, Ochs C (2013) Im Dialog in die Arbeitswelt von morgen. *Personalwirtschaft* (2):43–45
4. Henzler H (2013) Raus aus der Komfortzone. *Handelsblatt*, Ausgabe vom 11.3.2013, S 48
5. Hiltmann H (2013) Wenn Azubis den Chef anleiten. *Personalmagazin* (3):38–40
6. Manzel J, Grieser H, Scheer A (Hrsg) (2003) Theoriedefizite der Jugendforschung: Standortbestimmung und Perspektiven. Weinheim, S 170
7. Opaschowski HW (2009) Wohlstand neu denken. Gütersloh 22–24
8. Prensky M (2001) Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon* 9(5):1–6
9. Scholz C (2012) Generation Z als Nachfolger der Generation Y? *Standard*, Ausgabe vom 7./8.2012, Seite K18
10. Weiguny B (2012) Generation Weichei. *FAZ Sonntagszeitung*, Ausgabe vom 23.12.2012, S 27



<http://www.springer.com/978-3-658-00542-9>

Digital Natives

Was Personaler über die Generation Y wissen sollten

Appel, W.; Michel-Dittgen, B. (Hrsg.)

2013, XVIII, 237 S. 35 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00542-9