

Erwartungen der Digital Natives

Andrea Gurtner/
Frank E. P. Dievernich/
Peter Kels

Was Unternehmen für technikaffine Nachwuchskräfte attraktiv macht

Nachwuchskräfte sind im Rahmen des demografischen Wandels ein zentraler Faktor der Wettbewerbsfähigkeit, vor allem von innovations- und wissensbasierten Unternehmen. Auf der Basis zweier empirischer Studien wird im Folgenden erläutert, welche Erwartungen Nachwuchskräfte an Unternehmen haben und welche Bedeutung die Nutzung neuer digitaler Medien in Unternehmen für leistungs- und karriereorientierte Nachwuchskräfte hat.

Ausgehend von einer in den USA vor gut zehn Jahren begonnenen Debatte um die Besonderheiten der Altersgruppe der 20- bis 30-jährigen Nachwuchskräfte interessieren sich Unternehmen und Wissenschaft zunehmend dafür, was diese Arbeitnehmergeneration heute auszeichnet und von vorgegangenen Generationen unterscheidet. Vor dem Hintergrund fehlender qualifizierter Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt ist eine attraktive Positionierung von Unternehmen für junge Nachwuchskräfte von großer Bedeutung.

Die Kenntnis der Werte, Fähigkeiten und Erwartungen einer bestimmten Altersgruppe kann im Gespräch, in Führungs- und Alltagssituationen entscheidend zum gegenseitigen Verständnis beitragen.¹ Voraussetzung hierfür sind Annahmen und Kenntnisse, die möglichst nahe an die von den Nachwuchskräften selbst formulierten Werte und Erwartungen heranreichen. Außerdem kann man davon ausgehen, dass (neue) HR- und Förderinstrumente in Abhängigkeit von der Wahrnehmung einer Arbeitnehmergruppe entwickelt werden: Es wird nur dort investiert, wo Potenzial erkannt oder vermutet wird. Ob spezifische Maßnahmen oder Instrumente für eine spezifische Generation eingeführt werden sollen, kann aber erst entschieden werden, wenn die jeweiligen Potenziale und Erwartungen bekannt sind.²

Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation

Was aber bedeutet »Generation« genau? Bestehende Definitionen konzentrieren sich darauf, Eigenschaften aufgrund von sozial-zeitlichen Positionierungen vorzunehmen. Es wird davon ausgegangen,

»dass sich Akteure in ihrem Denken, Fühlen, Wollen und Tun an sozialen Perspektiven orientieren, für die der Geburtsjahrgang, das Alter oder die bisherige Dauer der Mitgliedschaft in der jeweiligen Sozietät« von Belang ist.³ Damit ist klar, dass Einstellungen der Generation Y zur Arbeit oder Erwartungen an die Arbeit nicht nur durch die Erfahrungen als Digital Natives – dem Aufwachsen mit dem Internet und mobiler Telefonie – geprägt und erklärt werden können. Der jeweilige Einfluss des Lebensalters, der Lebensphase, aktueller wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Einflüsse lässt sich nur schwer von denjenigen eines Geburtsjahrgangs abgrenzen.⁴ Es erstaunt deshalb nicht, dass bei der Vielzahl der Einflussgrößen die empirische Evidenz für grundlegende Unterschiede in den arbeitsbezogenen Werthaltungen der jungen Arbeitnehmenden gegenüber früheren Generationen im besten Fall nur teilweise vorhanden ist.

Nicht nur Alter und Lebensphase, sondern auch gesellschaftliche Einflüsse prägen die Werte von Arbeitnehmenden.

Wissenschaftlich solide Studien zeigen, dass die neue Arbeitnehmergeneration die Arbeit weniger als zentralen Aspekt des eigenen Lebens wahrnimmt, sondern die Bedeutung von Familie und Freizeit stärker betont.⁵ **Intrinsische Werte** haben eine große Bedeutung in deren Leben. Dabei werden Spaß im Beruf, eine interessante Arbeit, bei der man Neues lernen kann, die Möglichkeit zu Aus- und Weiterbildung, Unterstützung, Anerken-

Generation Y

Generationen werden nach Geburtsjahrgang und prägenden Erfahrungen während ihres Aufwachsens unterschieden. Als Generation Y werden Menschen bezeichnet, die nach 1982 geboren wurden und in einer multimedialen Welt aufgewachsen sind. Angehörige der Generation X wurden nach 1964 geboren.⁶

Digital Natives

sind Menschen, die mit Computern und dem Internet aufgewachsen sind und meist schon als Jugendliche soziale Netzwerke im Internet nutzen.⁷

Intrinsische und extrinsische Werte

Intrinsische Werte (lat. *intrinsecus*, »inwendig«, »innerlich«) gehen von einer Tätigkeit oder einem Gegenstand selbst aus. Extrinsische Werte werden dagegen von außen durch Belohnungsanreize geschaffen.⁸

Studiendesign

In parallelen Erhebungen wurden sowohl Nachwuchskräfte, die ein Studium an einer Fachhochschule in der Schweiz absolvieren, sowie Verantwortungsträger aus schweizerischen Unternehmen befragt. Die Nachwuchskräfte gaben Auskunft über ihre eigenen Erfahrungen und die Nutzung digitaler sozialer Medien sowie ihre Erwartungen an den Arbeitgeber. Sie wurden gefragt: »Im Hinblick auf die Erwartungen, die Sie an Ihr Unternehmen haben: Wie sehr treffen folgende Aussagen auf Sie zu?«. Mögliche Aussagen waren beispielsweise »Ich wünsche mir, dass meine Tätigkeit sinnvoll ist« oder »Ich wünsche mir, Teilzeit zu arbeiten«. Die 39 Items zu den Erwartungen wurden auf einer Skala von »1=trifft nicht zu« bis »5=trifft sehr zu« bewertet. Die Verantwortungsträger beantworteten die gleichen Fragen im Hinblick darauf, wie sie ihre jungen Mitarbeitenden wahrnehmen. Sie wurden gefragt: »Im Hinblick auf die Erwartungen gegenüber Ihrem Unternehmen: Inwieweit könnten folgende Aussagen von Ihren 20- bis 30-jährigen Mitarbeitenden stammen?« Zusätzlich wurden sie zu spezifischen HR-Maßnahmen befragt.

Den anonymisierten Online-Fragebogen füllten 190 Studierende im Alter zwischen 19 und 30 Jahren (Durchschnittsalter: 25,3 Jahre) aus, zwei Drittel davon Männer. Die große Mehrheit studiert berufsbegleitend, 72,6 % mit einem Beschäftigungsgrad von mehr als 50 %. Vollzeit studieren 8,4 %.

Die teilnehmenden Verantwortungsträger aus 85 Schweizer Unternehmen stammen sowohl aus dem oberen (38 %), mittleren (29 %) und unteren (17 %) Kader. Davon sind 42,4 % im HR und 25,9 % in der Geschäftsleitung tätig. Das Durchschnittsalter beträgt 40,1 Jahre, knapp zwei Drittel der Verantwortungsträger sind männlich.

Sowohl die Nachwuchskräfte als auch die befragten Unternehmen bilden zu rund 50 % den Dienstleistungssektor ab (zu gleichen Teilen aus dem Finanz- und Versicherungssektor, der öffentlichen Verwaltung und weiteren Dienstleistungsbereichen). In beiden Stichproben sind auch IT/Hightech, Handel, Verkehr/Tourismus und übrige Branchen je etwa gleich stark auf die verbliebenen 50 % verteilt. In beiden Stichproben arbeiten rund 45 % der Befragten in Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden und rund 45 % in KMU mit weniger als 250 Mitarbeitenden. Jeweils knapp 60 % sind im nationalen (schweizerischen) Kontext tätig, gut 40 % international. Damit decken beide Stichproben ein vergleichbares und breites Feld der schweizerischen Unternehmenslandschaft ab.

nung und Belohnungen und gute Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen⁹ sowie eine freundliche Umgebung, in der sie ihre Ideen und Vorschläge einbringen können, genannt.¹⁰ Während einzelne Studien eine geringere Bedeutung von extrinsischen Werten (Geld, Status und Prestige) feststellen¹¹, finden andere, dass Karriereoptionen und flexible Arbeitszeiten weiterhin zentrale Werte sind.¹²

Die junge Generation orientiert sich in der Arbeit stark an intrinsischen Werten.

Für die Schweiz hat das Gottfried Duttweiler Institut eine aufwendige Studie vorgelegt¹³, die zeigt, dass nur rund 25 % der jungen Erwachsenen diesem Muster folgen. Diese »Super-Opportunisten« erwarten von ihrer Arbeit, dass sie Sinn vermittelt. Fairness, ein angenehmes Arbeitsumfeld, flexible

Arbeitszeiten und genügend Zeit für das Privatleben sind hier wichtig. Hingegen seien strenges Karrierestreben und hoher Lohn nicht zentral. Die überwiegende Mehrheit der Vertreter dieser Generation gehöre hingegen zu den »Genügsamen«. Diese wollten sich nicht anstrengen, senkten ihre Ansprüche, gäben sich mit dem zufrieden, was ihnen das Leben bietet. Es ist daher zu vermuten, dass – bei der Vielzahl der oben genannten Einflussgrößen – die *relative Bedeutung* der bisher identifizierten Erwartungen individuelle, aber auch kulturelle Unterschiede aufweist.

Erwartungen von Nachwuchskräften und Unternehmen in der Schweiz

Die von uns durchgeführte Studie ergänzt bisherige Untersuchungen, indem sie Erwartungen von Nachwuchskräften an den Arbeitgeber mit Erwartungen von Verantwortungsträgern aus Unternehmen kontrastiert und die relative Bedeutung der einzelnen Faktoren herausarbeitet. Der Selbstwahrnehmung von 190 *Nachwuchskräften* der Generation Y wurde die Fremdwahrnehmung durch *Verantwortungsträger* aus 85 schweizerischen Unternehmen gegenübergestellt (vgl. Kasten Studiendesign). Ein spezieller Fokus lag dabei auf der Bedeutung der digitalen Vernetzung und des Zugangs zu digitalen sozialen Medien am Arbeitsplatz für Nachwuchskräfte. Im Ergebnis wird aufgezeigt, inwieweit der Zugang zu diesen Medien zur Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber beitragen kann.

Folgende Fragen wurden beantwortet:

1. Welche arbeitsbezogenen Erwartungen haben Nachwuchskräfte in der Schweiz an Unternehmen?
2. Welchen Einfluss hat die Sozialisation am Arbeitsplatz auf die Erwartungen der jungen Mitarbeitenden?
3. Deckt sich die Wahrnehmung der Unternehmen mit den Erwartungen der jungen Mitarbeitenden?
4. Gehen die befragten Unternehmen im Rahmen von HR-Maßnahmen spezifisch auf die jungen Mitarbeitenden ein und kann der Zugang zu digitalen sozialen Medien zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität beitragen?

Arbeitsbezogene Erwartungen der Nachwuchskräfte

Die *arbeitsbezogenen Erwartungen* der Nachwuchskräfte können in acht Faktoren zusammengefasst werden (vgl. Abb. 1).¹⁴ Drei davon werden als deut-

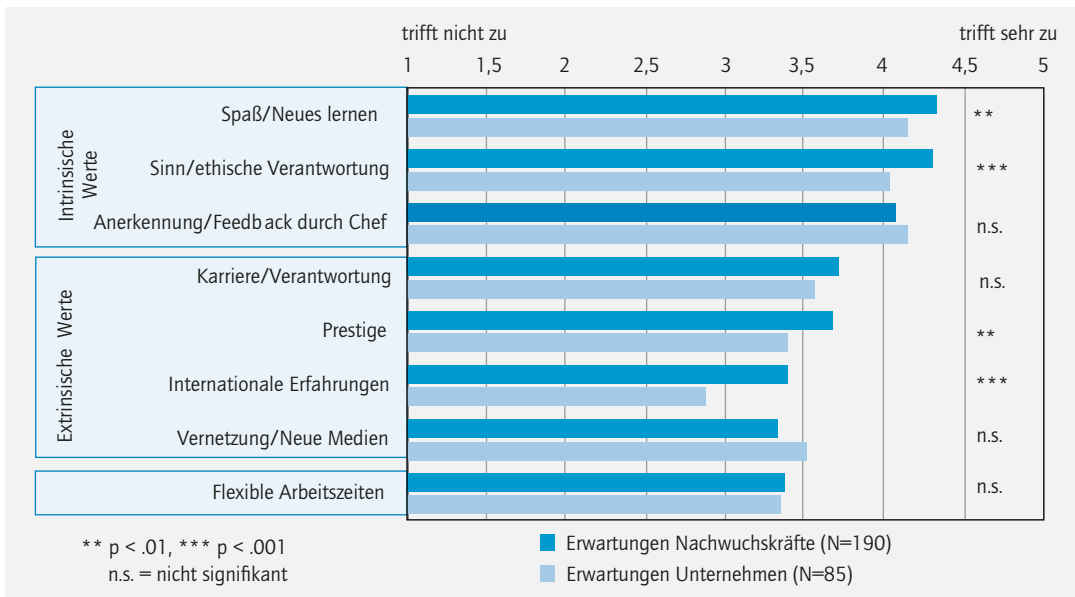


Abb. 1 Arbeitsbezogene Erwartungen der Nachwuchskräfte und der Unternehmen

Nachwachskräfte streben eine sinnvolle Arbeit an, die Spaß macht und bei der sie Neues lernen können.

lich wichtiger als die anderen Faktoren bewertet. Im Mittel haben die Nachwuchskräfte die höchsten Erwartung an den aktuellen Arbeitsinhalt (Spaß und die Möglichkeit, Neues zu lernen), den Sinn und die ethische Verantwortung im Beruf sowie Anerkennung und Feedback durch den Vorgesetzten. Deutlich weniger wichtig sind Prestige (das eigene sowie das des Unternehmens), Karriereoptionen und der Wunsch nach internationalen Erfahrungen. In Verbindung mit dem Stichwort »Digital Natives« wird dieser Gruppe oft ein ausgeprägter Wunsch nach digitaler sozialer Vernetzung auch am Arbeitsplatz zugeschrieben. Das kann nicht bestätigt werden. Auch der Wunsch nach zeitlicher Flexibilität (Teilzeitarbeit, Homeoffice, ausgeglichene Work-Life-Balance) war weniger stark ausgeprägt. Allerdings bestehen hier Unterschiede zwischen Männern und Frauen: Frauen gewichten zeitliche Flexibilität höher, Männer digitale Vernetzung.

Drei Wertesysteme

Karriere, Prestige und internationale Erfahrungen sind nur für eine Minderheit zentral.

Auf der Basis der Erwartungen an die Unternehmen konnten drei Wertesysteme unterschieden werden, in deren Fokus entweder intrinsische Werte (Spaß im Beruf, mit guten Leuten arbeiten, Neues lernen, sinnvolle Tätigkeit), extrinsische Werte (Karriere,

Prestige, internationale Erfahrungen, Vernetzung und neue Medien) oder der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten (ausgeglichene Work-Life-Balance, Teilzeitarbeit, Homeoffice) stehen.¹⁵ Deutlich mehr Nachwuchskräfte haben hohe Erwartungen im Bereich der intrinsischen Werte (78%) als im Bereich der extrinsischen Werte (21%) und der Work-Life-Balance (25%).¹⁶ Die drei Wertesysteme stehen in engem Zusammenhang; wer in einem Bereich eine hohe Zustimmung angibt, tendiert dazu, dies auch in den beiden anderen Bereichen zu tun. Allerdings kristallisierten sich in der Gruppe der Nachwuchskräfte zwei Gruppen mit klarem Fokus heraus. 21,1% fokussieren ihre Erwartungen stärker auf intrinsische, 19,5% eher auf extrinsische Werte.¹⁷ Dabei sticht die Gruppe mit klarem Fokus auf extrinsische Werte heraus: Sie sind kommunikationsstark, innovativ und karriereorientiert.

Der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten (Work-Life-Balance) und digitaler Vernetzung am Arbeitsplatz ist im Mittel wenig ausgeprägt.

Einfluss der Erfahrungen am Arbeitsplatz

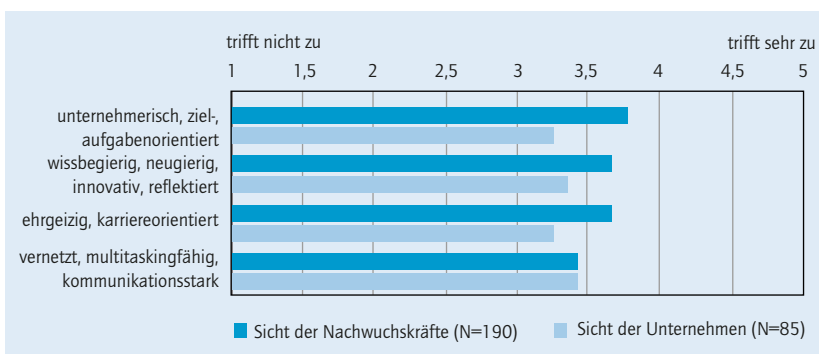
Der Einfluss der Erfahrungen am Arbeitsplatz auf die Erwartungen der Nachwuchskräfte lässt sich über einen Zusammenhang mit der Anzahl an Berufsjahren, dem Beschäftigungsgrad und der Branche des Unternehmens erfassen. Dabei zeigt sich, dass sich mit zunehmender Berufserfahrung die Erwartungen nur in zwei Bereichen verändern: Die Erwartungen im Hinblick auf den Sinn der Arbeit bzw. ethische Werte sowie auf die Karriere werden

kleiner. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Nachwuchskräfte ihre ursprünglich hohen Erwartungen mit zunehmender Erfahrung den Realitäten in den Unternehmen anpassen. Die Branche, in der die Nachwuchskräfte aktuell beschäftigt sind, hat wenig Einfluss auf deren Erwartungen. Einzig der Wunsch nach digitaler Vernetzung ist im Finanz- und Versicherungssektor geringer als in den anderen Branchen. Hier spiegelt sich vermutlich eher der erhöhte Sicherheitsbedarf in diesem Sektor als eine spezifische Sozialisation der Nachwuchskräfte wider. Kein Zusammenhang besteht zwischen dem Beschäftigungsgrad und den Erwartungen an die Unternehmen.

Bedeutung der digitalen Vernetzung am Arbeitsplatz

Die Gegenüberstellung der Selbstwahrnehmung der Nachwuchskräfte und der Fremdwahrnehmung durch die Unternehmen zeigt nur eine teilweise Übereinstimmung in der *relativen Bedeutung*, die den acht Faktoren zugeschrieben wird. Die zentrale Bedeutung von Arbeitsinhalt, Sinnfragen und Anerkennung durch den Vorgesetzten wird erkannt. Hingegen wird die relative Bedeutung von digitaler sozialer Vernetzung überschätzt, die Bedeutung von Prestige und Internationalität dagegen unterschätzt. Auffallend ist insbesondere die unterschiedliche relative Bedeutung, die der digitalen Vernetzung zugeschrieben wird, da sich diese auch an anderer Stelle zeigt: Das *berufliche Selbstverständnis* der Nachwuchskräfte lässt sich durch vier Faktoren beschreiben: ziel- und aufgabenorientiert, wissbegierig und innovativ, karriereorientiert und ehrgeizig, vernetzt und kommunikationsstark (vgl. Abb. 2).¹⁸ Die relative Bedeutung, die die Nachwuchskräfte diesen vier Faktoren zuschrieben, folgt dieser Reihenfolge in abnehmender Gewichtung. Die Fremdwahrnehmung durch die Unternehmensvertreter gewichtet genau umgekehrt: Sie glauben, dass Vernetzung und Kommunikationsstärke für die Nachwuchskräfte am wichtigsten sei.

Abb. 2 Berufliches Selbstverständnis aus Sicht der Nachwuchskräfte und der Unternehmen



Unternehmen überschätzen das berufliche Selbstverständnis der Nachwuchskräfte als »Digital Natives«.

Die Nachwuchskräfte hielten sich in der Informationsbeschaffung zwar für kompetent und mit der Technik vertraut, es ist ihnen aber im Verhältnis zu anderen Kompetenzen weniger wichtig, diese Kenntnisse an ihrem Arbeitsplatz aktiv einzubringen. Von ihrem Arbeitgeber erwarten sie im Mittel erst nachgelagert, dass er entsprechende Möglichkeiten zur internen oder externen Vernetzung oder der Nutzung von neuen Kommunikationsmedien am Arbeitsplatz schafft. Die Unternehmensvertreter nehmen hingegen die Vernetzung und Kommunikationsstärke der Nachwuchskräfte als deren zentrale Kompetenz wahr.

Potenziale der Nachwuchskräfte

Unternehmen, die die spezifischen Kompetenzen der Nachwuchskräfte positiv einschätzen, nutzen diese Kompetenzen auch.

Wie fördern und nutzen die Unternehmen die wahrgenommenen besonderen Kompetenzen der Nachwuchskräfte? Auf die spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Nachwuchskräfte gehen nur 42% ein, spezielle Personalentwicklungsprogramme für die 20- bis 30-jährigen Mitarbeitenden bieten 19% der Unternehmen an. Allerdings hängen Wahrnehmung und Maßnahmen eng zusammen. Wer die Nachwuchskräfte als wissbegierig, innovativ, ehrgeizig und vernetzt wahrnimmt, nutzt dieses Potenzial auch eher zur Stärkung der eigenen Innovationskraft. Das empfinden auch die Nachwuchskräfte so. Allerdings haben genau diejenigen Nachwuchskräfte, die ihre Kompetenzen im Bereich der sozialen Medien einbringen und sich stärker vernetzen möchten, den Eindruck, dass diese Kompetenzen von den Unternehmen nicht genutzt werden.

Verbesserung der Attraktivität von Unternehmen für Nachwuchskräfte

Durch den Zugang zu neuen Medien erhöhen Unternehmen ihre Attraktivität für technikaffine und leistungsorientierte Nachwuchskräfte mit extrinsischem Wertefokus.

In den Unternehmen besteht eine Wechselwirkung zwischen spezifischen HR-Angeboten und -Maßnahmen und der Wahrnehmung der eigenen Nachwuchskräfte als technikaffin, an interner und exter-

ner Vernetzung sowie der Nutzung der digitalen sozialen Medien interessiert (extrinsische Werte, vgl. Abb. 3). Korrelationsanalysen zeigen, dass Unternehmen, die bereits bei der Personalauswahl auf Kompetenzen im Bereich der Nutzung der neuen Medien achten, die eigenen Mitarbeitenden als an Vernetzung und Nutzung der Medien interessiert beschreiben. Mitarbeitende in diesen Unternehmen haben höhere Erwartungen im Bereich der extrinsischen Werte und der Work-Life-Balance.

Unternehmen, die neue soziale Medien stärker nutzen, haben auch bessere Chancen kompetente Mitarbeitende in diesem Bereich zu gewinnen und zu binden.

Überprüfung der Vorurteile über Nachwuchskräfte

Sowohl die Selbst- als auch die Fremdwahrnehmung unterscheiden sich in zentralen Punkten von populären Vorurteilen über Nachwuchskräfte der »Generation Y« und der »Digital Natives«. Die Mehrheit der Nachwuchskräfte erwartet eine Arbeit, die Spaß macht, die Möglichkeit bietet, Neues zu lernen, und Sinn vermittelt. Karriere und flexible Arbeitszeiten werden im Mittel als weniger wichtig erachtet. Insbesondere die Gegenüberstellung der Aussagen von Nachwuchskräften und Verantwortungsträgern in Unternehmen zeigt, dass das Potenzial der »Digital Natives« von diesen selbst eher niedriger eingeschätzt wird als von den Unternehmensvertretern. Möglicherweise gehen dabei die beiden Gruppen von unterschiedlichen Referenzgruppen aus. Die jüngere Generation macht den Quervergleich mit Gleichaltrigen, die ältere Generation zieht den Vergleich mit sich selbst. Die Wahrnehmung ist geprägt von der eigenen Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation.¹⁹ Die aus der populären Presse bekannten Eigenschaften, die dieser Generation nachgesagt werden, treffen nur auf eine Minderheit der Vertreter dieser Generation zu.

Unsere Studie zeigt, dass Unternehmen, die die Nutzung der neuen Medien aktiv fördern, attraktiv sind für Nachwuchskräfte, die technikaffin, vernetzt und leistungsbereit sind oder flexible Arbeitszeiten anstreben. Hingegen können mit solchen Maßnahmen Nachwuchskräfte, die stärker auf intrinsische Werte fokussieren, nicht erreicht werden.

Für die Praxis

- Die Erwartungen der Generation Y an den Arbeitgeber lassen sich in intrinsische (Spaß in der Arbeit, mit guten Leuten arbeiten, Neues lernen, sinnvolle Tätigkeit) und extrinsische Werte (Weiterbildung, Prestige, Vernetzung, neue Medien) sowie den Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten (Work-Life-Balance, Teilzeitarbeit, Homeoffice) unterteilen.
- Erwartungen im Bereich der intrinsischen Werte werden höher gewichtet als Erwartungen im Bereich der extrinsischen Werte und der Work-Life-Balance.
- Nachwuchskräfte nehmen ihre Kompetenzen und Erwartungen im Bereich der neuen sozialen Medien als nicht zentral wahr. Unternehmen gewichten diese jedoch höher.
- Durch Offenheit gegenüber der Nutzung digitaler sozialer Medien können sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber für Nachwuchskräfte mit hoher extrinsischer Motivation positionieren.

Anmerkungen

- 1 Crumpacker, M./Crumpacker, J. M.: Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? In: Public Personnel Management, 36. Jg., 2007, H. 4, S. 349–369.
- 2 Deal, J. J./Altman, D. G./Rogelberg, S. G.: Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). In: Journal of Business and Psychology, 25. Jg., 2010, H. 2, S. 191–199.
- 3 Lüscher, K./Liegle, L./Lange, A: Bausteine zur Generationenanalyse. In: DJI Bulletin 86 PLUS, 2009, S. 1–7.
- 4 Parry, E./Urwin, P.: Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. In: International Journal of Management Reviews, 13. Jg., 2011, H. 1, S. 79–96.
- 5 Vgl. z. B. Twenge, J. M. et al.: Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. In: Journal of Management, 36. Jg., 2010, H. 5, S. 1117–1142.

Abb. 3 HR-Maßnahmen und deren Zusammenhang mit den Erwartungen der Nachwuchskräfte aus Sicht der Unternehmen

HR-Maßnahmen	Unternehmen Zustimmung (ziemlich/ sehr)	Zusammenhang mit Erwartungen der Nachwuchskräfte		
		intrinsische Werte	extrinsische Werte	flexible Arbeits- zeiten
In meinem Unternehmen wird auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse der jungen Mitarbeitenden eingegangen.	42,40%	n. s.	n. s.	n. s.
In meinem Unternehmen gibt es spezielle Personalentwicklungsangebote für die 20- bis 30-jährigen Mitarbeitenden.	18,80%	n. s.	n. s.	n. s.
In meinem Unternehmen werden Führungskräfte geschult, um mit der Zielgruppe der 20- bis 30-Jährigen adäquat zu kommunizieren.	9,40%	n. s.	*	n. s.
In meinem Unternehmen wird der Zugang zu den neuen Kommunikationsmedien ermöglicht, um als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten.	29,40%	n. s.	***	**
In meinem Unternehmen ermöglichen wir die Nutzung der neuen Kommunikationsmedien, um unsere Mitarbeitenden zu binden.	15,30%	n. s.	**	**

Anmerkungen: * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, n. s. = nicht signifikant



Prof. Dr. Andrea Gurtner
Hochschuldozentin und
Forschungsfeldleiterin,
Bernser Fachhochschule,
Fachbereich Wirtschaft,
Institut Unternehmens-
entwicklung
andrea.gurtner@bfh.ch



Prof. Dr. Frank E. P. Dievernich
Professor für Organisation,
Führung und Personal, Unter-
nehmensberater, Business-
coach, Hochschule Luzern,
Institut für Betriebs-
und Regionalökonomie
frank.dievernich@hslu.ch



Prof. Dr. phil. Peter Kels
Hochschuldozent
Hochschule Luzern, Institut
für Betriebs- und Regional-
ökonomie
peter.kels@hslu.ch

- 6 Vgl. karriere.de, Die Probleme der Generation Digital, Glossar, (www.karriere.de), <http://tinyurl.com/blg7nc5> (letzter Zugriff: 4.5.2013) – Anm. d. Red.
- 7 Anm. d. Red.
- 8 Anm. d. Red.
- 9 Lowe, D./Levitt, K.J./Wilson, T.: Solutions for retaining generation Y employees in the workplace. In: Business Renaissance Quarterly, 3. Jg., 2008, H. 3, S. 43–57.
- 10 Sutton, K.L.: Just what is important to millennials job candidates. It's not what we assumed. In: Sauser, W. I. J./ Sims, R. R. (Hrsg.): Managing Human Resources for the Millennial Generation, Charlotte (NC) 2012, S. 77–115.
- 101 Twenge, a. a. O.
- 12 Vgl. z. B. Terjesen, S./Vinnicombe, S./Freeman, C.: Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. In: Career Development International, 12. Jg., 2007. H. 6, S. 504–522.
- 13 Hauser, M./Kühne, M./Ehrensperger, A.: Die Super-Opportunisten. Warum Twenty-Somethings das Experimentieren zum Lebensstil machen, Gottlieb Duttweiler Institute, GDI Studie Nr. 372011, Zürich 2011.
- 14 Faktorenanalyse auf der Basis von 39 Items. Acht Faktoren können identifiziert werden. 1. Arbeitsinhalt (Spaß an der Arbeit, Neues lernen, Resultate der Arbeit sehen, Eigeninitiative belohnen). 2. Sinn/Ethik (sinnvolle Tätigkeit, mit guten Leuten arbeiten, Unternehmen, das nach ethisch-moralischen Grundsätzen handelt). 3. Anerkennung und Feedback durch Vorgesetzten.
4. Karriere (Verantwortung, Weiterbildung, Effizienz).
5. Prestige (hoher sozialer Status, hoher Lohn, führendes Unternehmen, Sicherheit). 6. Internationalität (internationales Umfeld, Auslandsaufenthalt). 7. Vernetzung/Neue Medien (interne/externe Vernetzung, Möglichkeiten, Wissen zu teilen, neue Kommunikationsmedien am Arbeitsplatz nutzen). 8. Flexible Arbeitszeiten (Work-Life-Balance, Teilzeitarbeit, Homeoffice). Acht Items konnten nicht zugeordnet werden.
- 15 Faktorenanalyse über die acht Faktoren. Die Faktoren 1 bis 3 können zusammengefasst werden und spiegeln intrinsische Werte wider. Die Faktoren 4 bis 7 können zusammengefasst werden und spiegeln extrinsische Werte wider. Faktor 8 steht allein.
- 16 Mittelwert 4,0 oder mehr auf einer Skala von 1 bis 5, mit 4=»trifft ziemlich zu« und 5=»trifft sehr zu«.
- 17 Überdurchschnittliche Ausprägung intrinsischer Werte bei gleichzeitiger unterdurchschnittlicher Ausprägung extrinsischer Werte oder umgekehrt.
- 18 Faktorenanalyse auf der Basis von 14 Items. Vier Faktoren können identifiziert werden. 1. wissbegierig, neugierig, reflektiert, innovativ. 2. zielorientiert, aufgabenorientiert, unternehmerisch. 3. karriereorientiert, ehrgeizig. 4. kommunikationsstark, vernetzt, multi-taskingfähig.
- 19 Vgl. dazu auch Lester, S. W. et al.: Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. In: Journal of Leadership & Organizational Studies, 19. Jg., 2012, H. 3, S. 341–354.

Zusammenfassung

Das populäre Bild einer Generation von Digital Natives muss differenziert werden. In der vorliegenden Studie wurden sowohl Nachwuchskräfte zwischen 19 und 30 Jahren als auch Verantwortungsträger aus Unternehmen befragt und die Aussagen beider Gruppen einander gegenübergestellt. Nachwuchskräfte nehmen ihre Erfahrungen als »Digital Natives« nicht als zentrale Kompetenzen wahr, die sie in die Unternehmen tragen wollen. Die Unternehmensvertreter schreiben den Nachwuchskräften höhere Kompetenzen, nicht aber spezifische Erwartungen an die Unternehmen im Bereich der digitalen sozialen Medien zu. Vor dem Hintergrund dieser generellen Aussagen gilt es zu differenzieren. Für eine Gruppe von Nachwuchskräften mit hohen Kompetenzen bezüglich Vernetzung und neue Medien sowie Erwartungen im extrinsischen Wertebereich (Leistungsbereitschaft, internationale Ausrichtung, Prestige) können Unternehmen durch eine größere Offenheit bezüglich Zugang und Nutzung der neuen Medien sowie durch entsprechende HR-Maßnahmen an Attraktivität gewinnen.

Summary

The popular conception of a generation of digital natives deserves to be revisited. The study in the present case surveys both junior employees aged between 19 and 30 years as well as people in responsible positions in business, and it compares their responses. Younger members of staff do not recognise their experience as »digital natives« as a core skill that they would wish to contribute to the business. By contrast, the senior company representatives attribute higher competences to their junior peers, but not more specific expectations concerning digital social media at their employers. This general finding calls for further distinctions: for a specific group of junior personnel with high skills in terms of networking and new media as well as certain expectations concerning extrinsic values (performance motivation, international outlook, prestige), companies can become more attractive employers by engaging with and using new media and by introducing suitable HR measures in this area.