

Werte der Digital Natives

Führungs- und Anreizsysteme angemessen ausgestalten

Haben die Digital Natives andere Wertvorstellungen und Präferenzen als die übrigen generationalen Gruppen in der Arbeitswelt? Eine Befragung von Mitarbeitenden eines Automobilzulieferers liefert erste Antworten. Der Beitrag leitet daraus Empfehlungen für die Gestaltung von Führungs- und Anreizsystemen sowie die Führungsbeziehungen unterschiedlicher generationaler Gruppen am Arbeitsplatz ab.

In der praxisorientierten und wissenschaftlichen Literatur wird immer häufiger diskutiert, welche Rolle generationale Unterschiede am Arbeitsplatz spielen.¹ Für viele Praktiker ist es insbesondere interessant, welche Einstellungen, Werte und Präferenzen die neueste Generation von Mitarbeitenden in der Arbeitswelt hat. Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie sich diese, oft als Generation Y, Internetgeneration oder auch Digital Natives bezeichnete Alterskohorte von anderen Generationen am Arbeitsplatz unterscheidet. Dafür werden die Ergebnisse einer empirischen Studie vorgestellt, die die Wertvorstellung von vier Generationen am Arbeitsplatz miteinander vergleicht. Die Studienergebnisse werden abschließend aus einer Praxisperspektive interpretiert, um aufzuzeigen, welche Folgerungen hieraus für die konkrete Ausgestaltung von Anreizsystemen und das Führungsverhalten gegenüber Digital Natives gezogen werden können.

Wer sind die Digital Natives?

Im Allgemeinen werden die Geburtsjahrgänge von 1975 bis 1995 als Internetgeneration, Generation Y oder auch Digital Natives bezeichnet.² Die Mitglieder dieser Geburtsjahrgänge sind zum Großteil gerade dabei, sich im Berufsleben zu etablieren, oder befinden sich zumindest am Beginn ihrer beruflichen Karriere.

Ob eine generationale Identität in einer Altersgruppe entsteht, darüber entscheiden prägnante zeitgeschichtliche und historische Ereignisse in der Kinder-, Jugend- und jungen Erwachsenenzeit, die etwa mit dem 30. Lebensjahr abgeschlossen ist.³ Oft gibt es bestimmte Ereignisse (z. B. das Kriegsende, die erste Mondlandung) oder starke gesellschaftliche Veränderungen (z. B. die 68er-

Bewegung), die für alle Mitglieder einer Alterskohorte besonders einprägsam sind, und die sie deshalb langfristig beeinflussen.⁴

Die noch andauernde Sozialisationsphase der Digital Natives wird vor allem durch eine immer stärker voranschreitende Digitalisierung und Globalisierung geprägt. Sie sind die erste Generation, die vollständig von den Vorteilen, wie einer weltweiten Vernetzung und Kommunikation, aber auch von den Nachteilen der Globalisierung betroffen ist, wie einem zunehmenden Wettbewerbsdruck für die westlichen Volkswirtschaften und den Sozialstaat. Dadurch sind sie gezwungen, ihre berufliche Planung und Perspektive eher flexibel und kurzfristiger auszurichten. Über mehrere Jahre und Jahrzehnte vorgezeichnete Berufs- und Karrierewege, wie für vorherige Generationen, gibt es für diese Generation nicht mehr.⁵ Gleichzeitig sind sie die erste Generation, die durch die neuen Möglichkeiten des Internets und der digitalen Kommunikation von ihrer Kindheit an geprägt wurden. Sie sind z. B. daran gewöhnt, über E-Mail und andere Online-Medien zu kommunizieren.⁶

Die Sozialisationsphase der Digital Natives wird vor allem durch Digitalisierung und Globalisierung geprägt.

Wie sich diese Sozialisierung der Digital Natives auf ihre konkreten Wertvorstellungen am Arbeitsplatz auswirkt, ist bisher, insbesondere für Deutschland, nicht abschließend erforscht worden. Deshalb wird im Folgenden untersucht, wie sich ihre Einstellungen und Präferenzen von drei anderen Generationen – der Generation Golf, der Babyboomer Generation und der Wirtschaftswundergeneration – unterscheiden und welche Folgen sich für die Praxis aus den möglichen Unterschieden ergeben.

Name der Generation	Geburtsjahrgänge
Digital Natives (Internet-Generation)	1975–1995
Generation Golf	1965–1974
Babyboomer-Generation	1955–1964
Wirtschaftswundergeneration	1945–1954

Abb. 1 Vier Generationen in der Arbeitswelt

Abgrenzung zu drei weiteren Generationen

Abbildung 1 zeigt, welchen Geburtskohorten die drei weiteren Generationen – Generation Golf, Babyboomer-Generation und die Wirtschaftswundergeneration – jeweils zuzuordnen sind, die als Vergleich zu den Digital Natives herangezogen werden. Bei der Definition dieser Generationen orientieren wir uns an den Typologien von Heike Bruch, Florian Kunze und Stephan Böhm.⁷ Die Generation Golf, die in den englischsprachigen Ländern auch als Generation X bezeichnet wird, setzt sich aus Mitgliedern zusammen, die vor allem auf der Suche nach Karriere, Wohlstand und Sicherheit sind.⁸ Deshalb werden ihre Mitglieder als eher materiell orientiert, pragmatisch und nur kurzfristig loyal beschrieben. Die Babyboomer-Generation umfasst die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegsjahre und bildet heute noch einen Hauptbestandteil der Erwerbsbevölkerung. Aufgrund ihrer Sozialisierung in einer geburtenstarken Alterskohorte mussten die Mitglieder dieser Generation von früh an lernen zu kooperieren und sich durchzusetzen und werden als sozial kompetent, aber auch als durchsetzungsfähig beschrieben.⁹ Die Wirtschaftswundergeneration schließlich wurde stark durch die 68er-Bewegung in Deutschland geprägt und hat deshalb eine eher postmaterialistische Einstellung und hegt eine Skepsis gegenüber Autoritäten. Deshalb wird ihren Mitgliedern Idealismus und ein hohes Interesse an nicht materiellen Werten zugeschrieben.

Wertvorstellungen der Generationen

Um die Wertvorstellung der verschiedenen Generationen zu vergleichen, wurden wissenschaftlich definierte Dimensionen für Wertvorstellung am Arbeitsplatz verwendet.¹⁰ Im Detail beziehen sich diese Dimensionen darauf,

- ob die Mitarbeitenden eher **intrinsische** oder **extrinsische Belohnungen** präferieren,
- wie wichtig ihnen persönliche Beziehungen mit Kollegen und dem Management am Arbeitsplatz sind,

Studiendesign

Die Studie wurde im Jahr 2008 in einer Niederlassung eines international tätigen Automobilzulieferers durchgeführt. Insgesamt nahmen 231 Mitarbeitende an der Studie teil. Das Durchschnittsalter der Befragten betrug 43,8 Jahre und sie hatten im Durchschnitt 10,5 Jahre für das Unternehmen gearbeitet.

Um die Fragen zu den Wertvorstellungen am Arbeitsplatz zu erheben, wurden die Messskalen von Katherine J. Klein und Mark G. Erhart¹¹ verwendet. Alle Mitarbeitenden wurden gebeten, auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (äußerst wichtig) jeweils verschiedene Fragen zu ihren Wertvorstellungen im Bezug zur Arbeit zu beantworten. Die Wichtigkeit intrinsischer Anreize und Belohnungen wurde mit sechs Fragen erhoben (Beispielfrage: Wie wichtig ist Ihnen die Möglichkeit, Verantwortung bei der Arbeit zu übernehmen?). Die Wichtigkeit von extrinsischer Anreize und Belohnungen wurde mit vier Fragen erhoben (Beispielfrage: Wie wichtig ist Ihnen eine gute Bezahlung?). Die Wertvorstellung zu persönlichen Beziehungen am Arbeitsplatz wurde mit zwei Fragen erhoben (Beispielfrage: Wie wichtig sind Ihnen gute Beziehungen zu Arbeitskollegen?). Die Dimension der Sicherheit wurde ebenfalls mit zwei Fragen erhoben (Beispielfrage: Wie wichtig ist Ihnen eine ausgeprägte Arbeitsplatzsicherheit?). Die Wichtigkeit der Beteiligung an Entscheidungsfindung schließlich, wurde über vier Fragen gemessen (Beispielfrage: Wie wichtig ist Ihnen ein Einfluss in Bezug auf Unternehmensangelegenheiten?). Die Fragen der einzelnen Dimensionen wurden dann jeweils in Form eines Mittelwerts zusammengefasst, um einen gemeinsamen Wert pro Dimension zu erhalten.

Um die Unterschiede zwischen den Generationen zu untersuchen, wurden jeweils die Werte für die vier verschiedenen Alterskohorten berechnet. Zunächst wurde eine grafische Auswertung der Generationenunterschiede vorgenommen, damit wählten wir eine praxisnahe Form der Auswertung. Wenn die grafische Darstellung einen starken Unterschied vermuten ließ, wurde zusätzlich noch eine Untersuchung der statistischen Bedeutsamkeit mit Hilfe von **t-Test-Mittelwertvergleichen** vorgenommen.

- inwiefern sie gerne an Entscheidungen am Arbeitsplatz partizipieren und
- wie wichtig ihnen Stabilität und Arbeitsplatzsicherheit sind.

Ergebnisse der empirischen Studie

Abbildung 2 zeigt eine grafische Gegenüberstellung der Wertvorstellung der vier untersuchten Generationen. Wenn man die Ergebnisse für die Digital Natives zunächst isoliert betrachtet, so fällt auf, dass sie intrinsische Anreize und Belohnungen am höchsten einschätzen, vor persönlichen Beziehungen am Arbeitsplatz, den extrinsischen Anreizen und Belohnungen, der Sicherheitsdimension und dann schließlich mit einigem Abstand der Partizipation. Ein ähnliches Muster lässt sich auch für alle drei weiteren generationalen Gruppen erkennen.

Allerdings gibt es innerhalb der einzelnen Dimensionen teilweise bedeutsame Unterschiede:

intrinsische oder extrinsische Belohnungen

Eine intrinsische (»von innen heraus«) Motivation entsteht durch die von einer Aufgabe oder Tätigkeit ausgehenden Anreize (intrinsische Belohnungen). Als extrinsisch wird dagegen eine durch »äußere«, nicht »in der Sache« liegende Anreize (wie Prämien, Lob, Strafen, Zwänge) bedingte Motivation definiert.¹²

t-Test

statistisches Verfahren zur Bestimmung der Signifikanz von Unterschieden zwischen den Mittelwerten von Stichproben.¹³

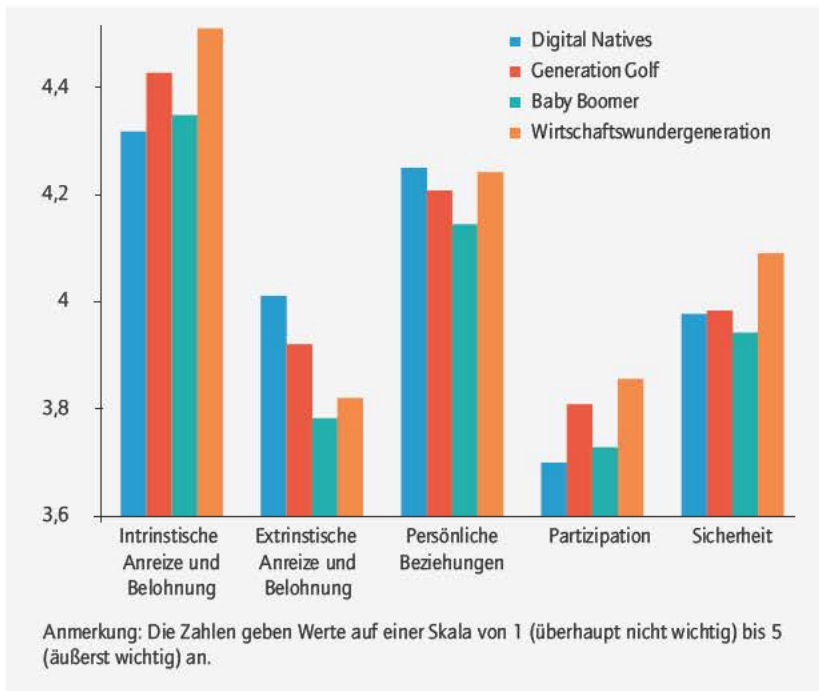


Abb. 2 Ergebnisse der Studie: Wertvorstellungen der vier Generationen in der Arbeitswelt

- *Intrinsische Anreize und Belohnungen* scheinen generell für alle Mitarbeitenden wichtig zu sein, da diese Dimension von allen generationalen Gruppen am höchsten bewertet wird. Allerdings haben hier die Digital Natives den niedrigsten Wert im Vergleich zu den anderen drei Generationen. Verglichen mit der Wirtschaftswundergeneration sind diese Unterschiede auch statistisch bedeutsam.
- Für die Dimension der *extrinsischen Anreize und Belohnungen* ist es genau umgekehrt, diese Dimension scheint den Digital Natives im Vergleich zu den anderen drei Generationen am wichtigsten zu sein. Besonders stark ist der Unterschied zu der Babyboomer-Generation, für den sich eine statistisch bedeutsame Differenz ergibt.
- Die *persönlichen Beziehungen* schätzt die Gruppe der Digital Natives wiederum am wichtigsten im Vergleich zu den anderen drei Generationen ein. Allerdings haben auch die anderen Generationen hier vergleichsweise hohe Werte, sodass sich kein statistisch bedeutsamer Unterschied ergibt.
- Die *Partizipation* gewichten die Digital Natives am geringsten im Vergleich zu den anderen Generationen. Jedoch ist der Unterschied zu keiner generationalen Gruppe statistisch bedeutsam.
- Der Bereich *Sicherheit* scheint für die Digital Natives ähnlich wichtig wie für die Generation Golf und die Babyboomer zu sein. Lediglich im Vergleich zu der Wirtschaftswundergeneration ergibt sich ein recht deutlicher Unterschied, der allerdings nicht statistisch bedeutsam ist.

Auswirkungen auf die Personalführung

Generell macht die Studie deutlich, dass sowohl Elemente der einheitlichen Personalführung für alle generationale Gruppen als auch der individualisierten Personalführung, die auf die jeweilige generationale Gruppe abgestimmt werden, in der Führungspraxis in Unternehmen sinnvoll sind. Für alle Generationen am Arbeitsplatz scheinen die »weichen Faktoren«, intrinsische Anreize und Belohnung sowie eine gute Beziehung zu Kollegen und Management, besonders wichtig zu sein. In der Konsequenz bedeutet dies, dass bei der *einheitlichen Personalführung* auf eine erfüllende Gestaltung des Arbeitsbereichs sowie eine wertschätzende Führungsbeziehung besonderen Wert gelegt werden sollte, um die langfristige Zufriedenheit und Motivation aller Generationen aufrechtzuerhalten.

Für alle Generationen am Arbeitsplatz scheinen die »weichen Faktoren« besonders wichtig zu sein.

Für die Gruppe der Digital Natives hat die vorliegende Untersuchung ergeben, dass insbesondere für die Bereiche intrinsische und extrinsische Anreizgestaltung bedeutsame Unterschiede im Vergleich zu den anderen generationalen Gruppen bestehen, die bei dem Umgang mit dieser jüngsten Generation in den Unternehmen zu berücksichtigen sind und in ein *individualisiertes Führungsverhalten* einfließen sollten. Im Folgenden werden diese Implikationen für die individualisierte Ausgestaltung von Führung und Anreizsysteme für die Digital Natives vorgestellt. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die vorliegende Stichprobe nicht repräsentativ für die gesamte Erwerbsbevölkerung ist und deshalb nur erste Anhaltspunkte liefern kann.

Führungs- und Anreizsysteme für Digital Natives

Nach den Ergebnissen dieser Studie sollten Führungs- und Anreizsysteme für die Digital Natives sowohl eine starke intrinsische als auch eine ausgeprägte extrinsische Komponente enthalten. Unternehmen und Führungskräfte sollten deshalb auf einen darauf achten, dass die jüngste Generation der Mitarbeitenden ein Arbeitsumfeld hat, in dem sie einer sinnhaften, interessanten und herausfordernden Tätigkeit nachgehen. So bietet es sich z. B. an, die Digital Natives durch eine individualisierte und emotionale Führung von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe zu überzeugen,

um ihren Ansprüchen nach intrinsischen Anreizen und guter persönlicher Beziehungen gerecht zu werden. Auf eine offene und transparente Kommunikation zwischen Führungskraft und den Digital Natives gilt es hier besonders zu achten. Ein Führungsverhalten mit einer starken individuellen und emotionalen Komponente sind auch zwei Kernbestandteile der sogenannten **transformationalen Führung**, deren Anwendung demnach für die Digital Natives sinnvoll erscheint. Ebenso sollten Aufgaben und Tätigkeit durch die Führungskraft immer in einem größeren Zusammenhang erklärt werden und so z. B. in die Gesamtzielvorstellung des Unternehmens eingebettet werden.

Zum anderen sollten für die Digital Natives aber auch die finanziellen und externen Anreize richtig ausgestaltet werden, da sie diesen Bereich im Vergleich zu den anderen untersuchten Generationen am höchsten gewichten. Diese Ergebnisse sind etwas überraschend, da sie zum Teil der populärwissenschaftlichen Literatur widersprechen, die den Digital Natives eine geringere materialistische Orientierung als insbesondere der Generation Golf zusprechen.¹⁵ Die Ergebnisse zeigen aber deutlich, dass die Digital Natives großen Wert auf eine angemessene finanzielle Honorierung ihrer Tätigkeit legen und durchaus eine höhere kompetitive Einstellung zu Leistung am Arbeitsplatz haben. Unternehmen und Führungskräfte sollte deshalb darauf achten, dass leistungsgerechte Anreiz- und Belohnungssysteme installiert werden (z. B. klare Zielvereinbarungen, transparente und gerechte Karrieresysteme), die es den Digital Natives ermöglichen, auch finanzielle Fortschritte in ihrem Arbeitsumfeld zu machen.

Führungs- und Anreizsysteme für Digital Natives sollten intrinsische wie auch extrinsische Komponenten enthalten.

Ebenso widersprechen die vorliegenden Ergebnisse der geäußerten Annahmen dass die jüngste Generation in der Arbeitswelt nach einer stärkeren Partizipation und Selbstbestimmung als ihre Vorgängergenerationen strebt.¹⁶ Basierend auf den vorliegenden Daten scheint genau das Gegenteil der Fall zu sein: Die Digital Natives haben die geringsten Erwartungen von allen untersuchten Generationen in diesem Bereich. Als Konsequenz sollte eine starke Einbindung in Entscheidungsprozesse im Unternehmen bei der Führung der Digital Natives nicht im Zentrum stehen. Ebenso scheint es, dass (in diesem Fall im Einklang mit bisher vorhandenen Aussagen) die Generation der Digital Natives keinen besonders großen Wert auf eine hohe Jobsicherheit legt. Durch ihre Sozialisation in einer

Zeit, in der Flexibilität und Mobilität in der Arbeitswelt immer mehr gefragt sind, scheint sich diese Generation daran gewöhnt zu haben, dass eine langfristige Planung der Karriere bei denselben Unternehmen nicht möglich ist. Deshalb sollte man die Gestaltung einer langfristigen Perspektive innerhalb des Unternehmens für die jungen Mitarbeitenden nicht prioritär vorantreiben. Daraus ergibt sich aber natürlich die Gefahr, dass kompetente und leistungsfähige junge Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Deshalb sollten diese jungen Leistungsträger in der Generation der Digital Natives nach Möglichkeit identifiziert und durch eine individualisierte Führungs- und Anreizsystemgestaltung langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Führungsbeziehung: Digital Natives – Babyboomer

Zusätzlich ist es insbesondere interessant, die Unterschiede in den Wertvorstellungen zu der Generation der Babyboomer zu betrachten, da diese häufig in der Rolle der Führungskraft für die jüngste Generation am Arbeitsplatz zu finden sein dürften. Erfreulicherweise gibt es in vier von fünf Dimensionen (intrinsische Anreize, persönliche Beziehungen, Partizipation und Sicherheit) kaum Unterschiede in den Wertvorstellungen zwischen diesen beiden Generationen. Deshalb ist davon auszugehen, dass (basierend auf den vorliegenden Daten) es kein größeres Konfliktpotenzial zwischen diesen beiden Gruppen in der Führungsbeziehung gibt. Lediglich in der Präferenz für extrinsische Wertvorstellungen ergeben sich deutliche Unterschiede. Dies sollte den Babyboomern als Führungskräfte bewusst sein und sie sollten darauf achten, aus-

transformationale Führung

Mit diesem Führungsverhalten wird versucht, die Mitarbeiter von ihren Aufgaben zu überzeugen, sie für die Ziele zu begeistern und sie zum Lernen zu ermuntern. Im Unterschied zur transaktionalen Führung, die vor allem auf Anreize setzt und das Verhältnis zu den Mitarbeitern eher als Austauschbeziehung (Leistung gegen Bezahlung) betrachtet, soll durch die transformationale Führung die Motivation, das Verantwortungsgefühl (Commitment) und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter gestärkt werden.¹⁴

Für die Praxis

- Bei allen Generationen sollte auf eine erfüllende Gestaltung des Arbeitsbereichs und wertschätzende Führungsbeziehungen großen Wert gelegt werden.
- Die Digital Natives schätzen intrinsische Anreize, extrinsische Anreize und gute persönliche Beziehungen zu Kollegen und Führungskräften als wichtigste Werte ein.
- Führungs- und Anreizsysteme für die Digital Natives sollten deshalb so ausgestaltet werden, dass sie eine emotionale und individualisierte Führung beinhalten, die die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit aufzeigt und gleichzeitig auch motivierende externe, finanzielle Anreize schaffen.
- Führungskräfte aus der Generation der Babyboomer – häufige Vorgesetzte der Digital Natives – sollten darauf achten, dass sie ausreichend extrinsische Anreize schaffen, auch wenn sie diese selber als weniger wichtig erachten.

reichend extrinsische Anreize für die Digital Natives zu schaffen, auch wenn sie diese selber nicht als besonders wichtig ansehen. Es ist daher sinnvoll, auf diese potenziellen Unterschiede in den Wertvorstellungen regelmäßig in Führungskräfte Seminaren hinzuweisen, um eine empathische und erfolgreiche Führung der Digital Natives durch ältere Generationen zu fördern.

Fazit

Die Ergebnisse dieser Studie machen deutlich, dass einige Unterschiede, aber auch Übereinstimmungen in den Wertvorstellungen verschiedener Generationen in der Arbeitswelt bestehen. Mit dem Fokus auf der Generation der Digital Natives wurde deutlich, dass diese Generation sich insbesondere mit ihren starken Präferenzen für sowohl intrinsische als auch extrinsische Anreize und Belohnungen von den anderen drei generationalen Gruppen unterscheidet. Diese Studie bietet für Unternehmen und Führungskräfte neue Lösungsansätze, um mit dieser neusten Generation in der Arbeitswelt erfolgreich umzugehen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Bruch, H./Kunze, F./Boehm, S.: Generationen erfolgreich Führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010.
- 2 Vgl. Financial Times Lexicon, Generation Y (<http://lexicon.ft.com>): <http://lexicon.ft.com/Term?term=generation-Y> (abgerufen 5.12.2012).

- 3 Kopperschmidt, B. R.: Multigeneration employees: strategies for effective management. In: *The Health Care Manager*, 19. Jg., 2000, H. 1, S. 65–76.
- 4 Vgl. Preuss-Lausitz, U./Büchner, P./Fischer-Kowalski, M./Dieter Genien, M./Karsten, E./Kulke, C./Rabe-Kleberg, U./Rolff, H. G./Thunemeyer, B./Schütze, Y./Seidl, P./Zeher, H./Zimmermann, P.: *Kriegskinder, Konsumkinder, Krisenkinder. Zur Sozialisationsgeschichte seit dem zweiten Weltkrieg*, Weinheim 1994.
- 5 Vgl. Bruch, H./Kunze, F./Boehm, S.: a. a. O.
- 6 Vgl. *Financial Times Lexicon*: a. a. O.
- 7 Vgl. Bruch, H./Kunze, F./Boehm, S.: a. a. O.
- 8 Vgl. Klein, M.: Gibt es die Generation Golf? Eine empirische Inspektion. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 55. Jg., 2003, H. 1, S. 99–115.
- 9 Vgl. Dychtwald, K.: The age wave is coming. In: *Public Management*, 85. Jg., 2003, H. 6, S. 6–12.
- 10 Ehrhart, M. G./Klein, K. J.: Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. In: *The Leadership Quarterly*, 12. Jg., 2001, H. 2, S. 153–179.
- 11 Ehrhart, M. G./Klein, K. J.: a. a. O.
- 12 Vgl. *Gabler Wirtschaftslexikon* (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/cvryauo> (letzter Zugriff: 6.5.2013) – Anm. d. Red.
- 13 Vgl. *Wirtschaftslexikon 24* (www.wirtschaftslexikon24.net), <http://tinyurl.com/cmb774x> (letzter Zugriff: 6.5.2013) – Anm. d. Red.
- 14 Vgl. *Wirtschaftspsychologische Gesellschaft* (<http://www.wpgs.de>), <http://tinyurl.com/blkezud> und *Onpulson Wirtschaftslexikon* (<http://www.onpulson.de>), <http://tinyurl.com/c9doa3o> (letzte Zugriffe: 6.5.2013) – Anm. d. Red.
- 15 Zemke, R./Raines, C./Filipczak, B.: *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, New York 2001.
- 16 Permant, A.: *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement*, Berlin 2009.

Zusammenfassung

Die jüngste Generation der sogenannten Digital Natives stellt Unternehmen und Führungskräfte vor große Herausforderungen im Bereich der Gestaltung von Führungs- und Anreizsystemen. Dieser Beitrag untersucht die Wertvorstellungen dieser Generation im Vergleich zu drei weiteren Generationen in der Arbeitswelt – der Generation Golf, der Babyboomer-Generation und der Wirtschaftswundergeneration. Hierfür wurde eine Befragung von 231 Mitarbeitenden eines Automobilzulieferers durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Digital Natives vor allem intrinsische Anreize, persönliche Beziehungen und extrinsische Anreize als Werte am Arbeitsplatz hoch ansehen. Zu den drei anderen Generationen zeigen sich teilweise statistisch bedeutsame Unterschiede. Diesen Wertvorstellungen sollte in der Gestaltung von Führungs- und Anreizsystemen Rechnung getragen werden.

Summary

The youngest generation of the current workforce, the so called digital natives, imply substantial challenges for companies in designing adequate leadership and incentives systems. This study researches the work values of the digital natives compared to three other generational cohorts: the generation golf, the baby boomer generation, and the economic miracle generation. In a study of 231 employees of an automotive company, members of the digital natives indicate intrinsic rewards, personal relationships as well as extrinsic rewards as their favorite work values. They show partly statistically significant differences on these three dimensions compared to the other three surveyed generational groups. These work value ranking should be considered when designing leadership and incentive systems for the digital natives.