

Neue Werte, neue Gesellschaft,
neue Arbeitswelt?

DIE GENERATION VON MORGEN

Neue Werte, neue Gesellschaft, neue Arbeitswelt?

DIE GENERATION VON MORGEN

	Randolf Rodenstock Vorwort	2
1	Randolf Rodenstock Generationen- und Wertevielfalt als Chance für die Wirtschaft	4
2	Stefan Hradil Die Generation der Wenigen	8
3	Michael Sommer Zwischen Zukunftsoptimismus und Pragmatismus	11
4	Christian Scholz Elf Thesen zur Generation Z	14
5	Bernhard Dietz Generationen und Werte im Wandel?	18
6	Jutta Rump Generationendiversität: ein gesellschaftlicher Wertewandel?	22
7	Nils Goldschmidt Perspektiven für ein gelingendes Leben morgen	26
8	Maximilian Mendius Die Generation von morgen in der Arbeitswelt	30
9	Michael Zibrowius Die Generation von morgen: neue Chancen, neue Herausforderungen	34
	Die Autoren	38

Vorwort



Die Generation von morgen wird maßgeblich die Arbeitswelt der Zukunft bestimmen. Stabilität, Wohlstand und sozialer Frieden in unserem Land hängen auch davon ab, wie gut sie die künftigen Herausforderungen meistert. Demografischer Wandel, Zuwanderung und technologischer Fortschritt stellen unser Gemeinwesen vor neue große Aufgaben, Althergebrachtes ist in Auflösung. Wird es der Generation von morgen gelingen, neue Impulse zu setzen, ohne die bewährten Fundamente unseres Zusammenlebens zu gefährden?

In den vergangenen Jahren hat sich das Roman Herzog Institut (RHI) intensiv mit den Themen Gerechtigkeit, Familie, gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Vertrauen, Führung und Freiheit befasst. Die damit zusammenhängenden Fragen betreffen auch die künftigen Generationen grundlegend. Mit dem aktuellen Schwerpunktthema „Die Generation von morgen“ wollen wir an unsere bisherige Forschungsarbeit anknüpfen und sie in einen neuen Bezugsrahmen einbetten.

Die vorliegende RHI-Diskussion beleuchtet die Eigenschaften und Einstellungen der verschiede-

nen Generationen aus den Blickwinkeln einzelner Fachrichtungen. Welche Rolle spielen Arbeit und Freizeit, Karriere und Status oder gesellschaftliches Engagement im Leben junger Arbeitnehmer, der Generation Y? Worin unterscheiden sie sich von den Lebensentwürfen ihrer Eltern, der Generation X? Und was ist von den heute unter 20-Jährigen, der Generation Z, mit Blick auf ihr künftiges Arbeitsleben zu erwarten?

Anstelle einer allgemeinen Einführung in das Thema befasse ich mich in Kapitel 1 mit weit verbreiteten Klischees über die „Jugend von heute“ und überprüfe ihre Relevanz aus der Sicht des Unternehmers. Dabei zeigt sich, dass sich einige Einstellungen und Bedürfnisse junger Arbeitnehmer zum beiderseitigen Nutzen in die Unternehmenskultur integrieren lassen. Damit das Miteinander von Jung und Alt zu einer Bereicherung für die Betriebe werden kann, muss das Multi-generationen-Management zu einer vordringlichen Führungsaufgabe werden.

Wie sich die Erfahrung, eine „Generation der Wenigen“ zu sein, auf das Bewusstsein junger Menschen auswirkt, beschreibt der Soziologe **Stefan Hradil**. Er charakterisiert die Generation von morgen als spielerisch und unaufgeregt. Sie sei weitestgehend ohne Anpassungs- und Leistungsdruck aufgewachsen und könne ihre Selbstverwirklichung gelassen anstreben – ohne die Ellbogenmentalität früherer Generationen (Kapitel 2). Auch **Michael Sommer** vom Institut für Demoskopie Allensbach verweist auf den Zusammenhang zwischen der demografischen Entwicklung und der Lebenseinstellung junger Menschen. Sie seien optimistisch, was ihre berufliche Karriere angeht, gleichzeitig aber auf Sicherheit bedacht und pragmatisch (Kapitel 3). Beim Arbeitsethos sieht **Christian Scholz**, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Europa-Instituts an der Universität des Saarlandes, große Unter-

schiede zwischen den Generationen. Nach seiner Einschätzung wenden sich die jungen Arbeitnehmer von den Werten der Leistungsgesellschaft ab und halten eine emotionale Distanz zu ihrer beruflichen Tätigkeit (Kapitel 4).

Unter dem Aspekt der historischen Wertewandelsforschung beurteilt **Bernhard Dietz** vom Historischen Seminar der Johannes Gutenberg-Universität Mainz die aktuelle Diskussion. Er sieht in den sich ändernden Einstellungen der jungen Generation die Fortsetzung gesellschaftlicher Prozesse der 1970er Jahre, die eine Abkehr von autoritären Prinzipien gebracht haben. Angesichts der Debatte um Wertewandel hinterfragt er kritisch, ob dieser nicht herbeigeredet wird oder der Diskurs interessengeleitet ist (Kapitel 5). **Jutta Rump**, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Ludwigshafen, teilt die Ansicht, dass die jungen Generationen nicht mit traditionellen Kulturwerten brechen werden. Sie beschreibt, wie junge Menschen ihre Einstellungen zu Arbeit und Freizeit im Spannungsfeld zwischen Lebensgenuss und Leistungsgesellschaft ausbalancieren und welche Folgen das für die Arbeitswelt hat (Kapitel 6). Der Wirtschaftsethiker **Nils Goldschmidt**, Professor an der Universität Siegen, befasst sich mit den Möglichkeiten der Jüngeren, künftig ein gelingendes, gutes Leben zu führen. Angesichts von Digitalisierung und Depersonalisierung werden sich ihm zufolge die Arbeitsprozesse, der politische Diskurs und das Verständnis von Privatheit gravierend ändern. Der Bildung – vor allem der ökonomischen – schreibt er eine Schlüsselrolle zu, damit sich die Generation von morgen in der neuen Lebenswirklichkeit zurechtfinden und diese gestalten kann (Kapitel 7).

Maximilian Mendius, Leiter des Recruitings bei BMW, vertieft diese Einsichten aus Unternehmensperspektive. Er skizziert, wie Arbeitgeber künftig die Generationen Y und Z als Zielgruppen mit alternativen Karriere- und Lebensentwürfen ansprechen und an sich binden können. In der Vielfalt der Generationen und ihrer Einstellungen

sieht er vor allem Chancen für die Wirtschaft (Kapitel 8). Die Herausforderungen unserer Zeit – globalisierte Arbeitsmärkte, Digitalisierung, Fachkräftemangel und Zuwanderung – stecken laut **Michael Zibrowius** vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln den Rahmen ab, in dem sich die um die Jahrtausendwende Geborenen beruflich und privat bewegen werden. Gute akademische oder berufliche Qualifizierung und permanente Weiterbildung sind für ihn die Voraussetzungen dafür, dass die Generation von morgen in der digitalen Welt gut wird leben und arbeiten können (Kapitel 9).

Die hier zusammengestellten Beiträge geben einen interdisziplinären und kontrastreichen Überblick über Fragen im Zusammenhang mit der Generation von morgen. Viele Aspekte müssen noch durch weitere Forschung vertieft werden, um das Bild von dieser Generation zu schärfen. Wie jede Generation vor ihr ist sie Produkt und Spiegel ihrer Zeit und damit unverwechselbar. Wenn wir aufgeschlossen sind für neue Sicht- und Denkweisen und nicht nur um den Bestand unserer Werte fürchten, wird die Generationenvielfalt uns allen Wege zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung und Innovation aufzeigen können.



Prof. Randolph Rodenstock
Vorstandsvorsitzender
des Roman Herzog Instituts e.V.

Randolf Rodenstock

Generationen- und Wertevielfalt als Chance für die Wirtschaft



Im Zusammenhang mit der Generation Y ist oft von Wertewandel die Rede: In ihrer Einstellung zu Arbeit und Freizeit, Karriere und Familie würden sich die heute 20- bis 35-Jährigen deutlich von ihren Eltern und Großeltern unterscheiden. Ehemals verbindliche Normen, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt garantieren, seien im Umbruch. Kritiker befürchten, dass dadurch das Zusammenleben der Generationen auf eine harte Belastungsprobe gestellt wird.

Mythen und öffentliche Meinung

Die Debatte um den Wertewandel scheint weniger von Wissen als von einer allgemein kulturpessimistischen Haltung herzuführen. Begünstigt

wird dies zum einen durch das Fehlen einer klaren Definition, wer zur Generation Y zählt und wer nicht, zum anderen durch den Mangel an wissenschaftlich gesicherten Erkenntnissen. Das führt zu einem unscharfen, teilweise sogar widersprüchlichen Bild dieser Generation in der Öffentlichkeit. Die Attribute, die ihr zugeschrieben und dabei oft auf wenige griffige Schlagworte verkürzt werden, können der Heterogenität dieser Altersgruppe nicht ansatzweise gerecht werden.

Im Folgenden sollen einige solcher (Vor-)Urteile über die Generation Y herausgegriffen und hinterfragt werden. Dabei wird sich zeigen, dass wir den sogenannten Wertewandel nicht fürchten müssen, sondern im Gegenteil von ihm profitieren können. Das gilt besonders für die Unternehmen. Denn wenn es ihnen gelingt, die sich wandelnden Einstellungen und Bedürfnisse junger Arbeitnehmer in ihre Unternehmenskultur zu integrieren, können sie aus der Generationenvielfalt ihren Nutzen ziehen.

Seitwärts statt steil nach oben?

Es heißt, dass die Generation Y wenig am beruflichen Aufstieg und an materiellen Anreizen interessiert sei. Das trifft nach bisherigen Erkenntnissen zu – allerdings mit Einschränkungen: Wichtiger als eine klassische „aufsteigende“ Karriere sind vielen jungen Arbeitnehmern heutzutage „seitliche“ Karriereschritte, die zu mehr Lebenserfahrung und Kompetenzen führen. Davon profitieren letztlich auch die Arbeitgeber: Spätere Führungskräfte, die im Laufe ihres beruflichen Werdegangs Zusatzqualifikationen erworben haben und in der Lage sind, die betriebsinterne Perspektive zu weiten, um andere Sichtweisen zuzulassen, stellen einen Gewinn für jedes Unternehmen dar.

Kritisiert wird auch oft, dass die jungen Berufstätigen großen Wert auf eine strikte Trennung von Arbeit und Freizeit legen – anders als ihre Eltern, die noch der Überzeugung waren, dass

der Beruf eben Opfer fordere und gelegentliche Überstunden berechtigt seien. Die jungen Menschen müssen heute jedoch von einer längeren Lebensarbeitszeit ausgehen – da erscheint es nur klug und vorausschauend, mit den eigenen Ressourcen schonend umzugehen. Hier steht vor allem die Personalpolitik der Unternehmen vor der Aufgabe, etwa mithilfe von Lebensarbeitszeitkonten und Vereinbarungen zu Wertguthaben sowohl die betrieblichen Belange als auch die Bedürfnisse der Beschäftigten auszutarieren. So ist es auf freiwilliger Basis etwa möglich, dass ein Mitarbeiter zeitweise mehr arbeitet und dies später durch eine reduzierte Arbeitszeit oder einen längeren Freizeitausgleich („Sabbatical“) kompensiert.

Facebook statt face-to-face?

Häufig wird der Vorwurf geäußert, die intensive Nutzung digitaler Medien habe in der Generation Y zu einer Verarmung an sozialen Kontakten und zu einer Verflachung des Allgemeinwissens geführt. Laut einschlägigen Untersuchungen unterscheiden junge Menschen aber genau zwischen realer und virtueller Welt. Soziale Netzwerke sehen sie nicht als Ersatz für Beziehungen im „wirklichen Leben“. Allerdings hat sich ihre Art zu kommunizieren, sich Wissen anzueignen und Informationen weiterzugeben, durch die Digitalisierung entscheidend verändert. Informationen werden selektiv und situativ abgerufen. Dies kann auch als eine angemessene Reaktion auf die überbordende Informationsflut gewertet werden, als ein Verfahren, das der Reduktion von Komplexität dient: Je weniger man in der Lage ist oder es die jeweilige Situation erfordert, alles zu überblicken und zu verstehen, desto mehr konzentriert man sich auf die Aspekte, die einem wichtig oder nützlich sind.

In der Arbeitswelt wird der Trend zur Differenzierung und Spezialisierung weiter wachsen. Künftig werden zunehmend hochspezialisierte Kenntnisse

gefragt sein, die in immer kürzeren Zeitabständen Updates erfordern. Die Generation Y, die an den Wissenserwerb unter den Bedingungen des Digitalen und an den Austausch von Kenntnissen in sozialen Netzwerken gewöhnt ist, wird mit diesen Anforderungen gut zurechtkommen. Gleichzeitig bleibt der Bedarf an generalisierenden Kenntnissen hoch. Die Digitalisierung, die es technisch ermöglicht, Personen, Dinge und Maschinen miteinander zu vernetzen, revolutioniert die industrielle Wertschöpfung. Angesichts immer komplexerer Zusammenhänge braucht es Mitarbeiter, die über das erforderliche Kontextwissen verfügen und den Überblick bewahren. Zudem ist ein ethisches Wertefundament nötig, um bei zunehmender Technisierung und Rationalisierung den Menschen nicht aus den Augen zu verlieren.

Faul und führungsfeindlich?

Gelegentlich wird unterstellt, dass die junge Generation ein Problem mit der Anerkennung von Autorität habe. Tatsächlich scheint es sich aber nur um ein anderes *Verständnis* von Autorität und Führung zu handeln. Denn Arbeitgeber bescheinigen ihren jungen Mitarbeitern, dass sie durchaus geführt werden wollen – dabei aber flache Hierarchien, einen offenen, vertrauensvollen Umgang miteinander sowie eine Kommunikation „auf Augenhöhe“ erwarten. Zuspruch, Aufmerksamkeit und Unterstützung setzen sie im Arbeitsleben als selbstverständlich voraus, weil sie es von ihrer eigenen Erziehung gewohnt sind. Wenn sie in diesen Bedürfnissen unterstützt werden, seien sie hochmotiviert und leistungsbereit, sagen Experten. Dass ein authentischer und glaubwürdiger Führungsstil, der die Mitarbeiter miteinbezieht und in einer Kultur des Vertrauens Widerspruch und Querdenken zulässt, das Betriebsklima verbessert, die Zufriedenheit aller Mitarbeiter steigert und die Produktivität erhöht, sind Erkenntnisse, die sich in den Chefetagen immer mehr durchsetzen. Diesen Prozess werden die jungen Generationen aktiv vorantreiben.

Eigennutz vor Loyalität?

Pragmatismus gilt als Wesensmerkmal der Generation Y; er wird in diesem Zusammenhang vielfach gleichgesetzt mit Eigenschaften wie un-solidarisch, illoyal oder selbstsüchtig. Die jüngste Shell-Jugendstudie beschreibt die heute 20- bis 35-Jährigen als eine Generation, die unter dem Eindruck globaler Krisen – Terror, Umweltkatastrophen, Wirtschaftskrise – aufgewachsen ist und die daraus gelernt hat, dass nichts wirklich sicher ist. Ihre berufliche Überlebensstrategie bestehe darin, Chancen zu ergreifen, wo sie sich bieten – und nicht auf lebenslange Loyalität zu einem Unternehmen zu setzen. Diese häufig kritisierte Haltung kann für Arbeitgeber angesichts sich wandelnder wirtschaftlicher Rahmenbedingungen aber auch von Nutzen sein: Statt langfristiger Verträge bietet sich zum beiderseitigen Vorteil zusätzlich die Möglichkeit projektgebundener Mitarbeit oder zeitlich befristeter Anstellungen. Die zunehmende Digitalisierung der industriellen Produktion – Stichwort: Industrie 4.0 – verlangt ebenfalls ein stärkeres Umdenken auf beiden



Seiten: Die Unternehmen müssen sich vom „business as usual“ verabschieden und immer flexibler auf sich ausdifferenzierende Kundenwünsche reagieren; die Beschäftigten sind gefordert, bei Auftragspitzen mehr zu arbeiten, was sie in ruhigeren Zeiten wieder ausgleichen können.

Die pragmatische Orientierung bringt es auch mit sich, dass Angehörige der Generation Y Einwanderung als eine wirtschaftliche Notwendigkeit begrüßen und der Integration von Migranten mehrheitlich aufgeschlossen gegenüberstehen. Auch das ist ein positiver Aspekt für die Unternehmen, die sich zunehmend auf ethnisch gemischte Belegschaften einzustellen haben.

Gemeinsam den Wandel gestalten

In den Unternehmen kommen schon seit jeher verschiedene Generationen zusammen: Auszubildende und junge Berufseinsteiger; Erwachsene mit ein paar Jahren Berufserfahrung und oft mit eigener Familie; Routiniers, die schon lange in ihrem Job tätig sind; und die alten Hasen, bei denen die Rente nicht mehr fern ist. Neu ist, dass angesichts des demografischen Wandels und der Fachkräfteverknappung die Unternehmen eine doppelte Herausforderung bewältigen müssen: Sie haben einerseits den Wünschen der Jüngeren Rechnung zu tragen, um für sie attraktiv zu sein, und andererseits den Älteren ein längeres Verbleiben im Unternehmen und einen späteren Renteneintritt zu ermöglichen.

Das Multigenerationen-Management wird angesichts sich ändernder Bedürfnisse, Ansprüche und Lebenseinstellungen der Mitarbeiter immer wichtiger. Man darf sich das aber nicht so vorstellen, dass verschiedene „Generationenkästchen“ nebeneinander stehen und sich die Generationen schematisch oder gar stereotyp in Kategorien einteilen lassen. Denn die Übergänge zwischen ihnen sind natürlich fließend. Schubladendenken würde das erforderliche Miteinander verhindern.



Es geht also neben der Vermittlung zwischen unterschiedlichen Wertesystemen vor allem um die Entwicklung integrativer Konzepte, die das generationenübergreifende Denken und gegenseitige Lernen fördern. Das Arbeiten in Teams, die sich je nach Auftrag oder Projekt immer wieder neu und anders zusammensetzen, wird immer wichtiger. Denn in einer stark vernetzten Arbeitswelt können Problemlösungen nur gemeinsam gefunden werden. Der Typus des ehrgeizigen Einzelkämpfers sollte der Vergangenheit angehören.

Die demografische Entwicklung erfordert, dass die Firmen sich immer mehr um qualifizierten Nachwuchs bemühen müssen. Dabei werden Beschäftigungsverhältnisse zunehmend individualisiert. Angebote, die auf die Bedürfnisse der Bewerber zugeschnitten sind, Teilzeitmodelle und projektgebundene Mitarbeit werden eine noch größere Rolle spielen. Doch eine gute Personalpolitik darf sich nicht nur auf die jungen Menschen konzentrieren. Die Unternehmen sollten – schon aus eigenem Interesse – dafür sorgen, dass ihre älteren Mitarbeiter sowohl körperlich als auch geistig fit bleiben. Betriebliche Weiterbildung

trägt dazu bei, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erhalten und auszubauen. Zudem sind betriebliche wie öffentliche Anstrengungen nötig, die Fertigkeiten von Geringqualifizierten zu erhöhen und damit ihre Beschäftigungsperspektiven zu verbessern.

Die junge Generation wird in der Arbeitswelt ihre eigenen Akzente setzen – wie das im Übrigen schon jede Generation vor ihr getan hat. Doch scheint sie weniger *Verursacher* als *Teil* eines umfassenderen Wandels zu sein. Dieser ist durch Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung und Tertiärisierung ausgelöst worden und wird die Bedingungen unseres Wirtschaftens grundlegend verändern. Der Wertewandel in der jungen Generation ist dabei nicht das Problem, sondern vielmehr ein Schlüssel zur Bewältigung der vor uns liegenden Aufgaben. Denn in den speziellen Erfahrungen, Einstellungen und Kompetenzen der künftigen Generationen von Arbeitnehmern liegt ein – bislang unterschätztes – Potenzial und damit unsere Chance, die Herausforderungen der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungen zu meistern.

Stefan Hradil

Die Generation der Wenigen



Historische Prägung

Welche Personen mit der „Generation von morgen“ gemeint sind, ist nicht eindeutig. Deshalb beginne ich mit einer Eingrenzung: Vermutlich *nicht* gemeint sind künftige Familiengenerationen, also die kommenden Beziehungen zwischen Großeltern, Eltern und Kindern. Die folgenden Überlegungen richten sich vielmehr auf die „historisch geprägte Generation“ von morgen. Karl Mannheim verstand unter einer „historisch geprägten Generation“ Erwachsene, die eng benachbarten Geburtsjahrgängen entstammen und die in den formativen Jahren ihrer Persönlichkeitsentwicklung durch gemeinsame historische Erfahrungen geprägt worden sind. Diese Erfahrungen bilden einen Generationszusammenhang, der gegenüber anderen Generationen deutlich unterscheidbare Wertorientierungen, Einstellungs-

muster und Lebensziele aufweist. Beispiele aus neuerer Zeit sind die „68er-Generation“ oder die „Generation Golf“.

Weit verbreitet ist die Meinung, dass die historisch geprägte Generation der jüngeren Erwachsenen von *heute*, wenn wir darunter die etwa 1975 bis 1990 Geborenen verstehen, im Vergleich zu vorhergehenden Generationen eher konventionell, unpolitisch, pragmatisch, angepasst und strebsam sei. Diese Meinung beschränkt sich nicht nur auf Laien. Sie wird gestützt durch sozialwissenschaftliche Studien (Spiegel-Umfrage, 2009; Shell-Jugendstudie 2006; 2010). So erscheint zum Beispiel das Experimentieren mit neuen Lebensformen und Lebensstilen vielen jungen Erwachsenen von heute wenig verlockend.

Die Gründe für diese Eigenschaften liegen in „Reaktionsweisen auf gesellschaftliche Veränderungen, die auch bei den älteren Generationen Anpassungs- und Suchbewegungen ausgelöst haben, wenngleich sie nur für die Jüngeren persönlichkeitsprägend geworden sind“ (Koppetsch, 2014, 38). Persönlichkeitsprägend war dabei insbesondere der überfüllte Arbeitsmarkt in den 1980er und 1990er Jahren. Die hohe Arbeitslosigkeit ließ schon in der Schule ein Bewusstsein entstehen, dass nur der sich unter den vielen Bewerbern um begehrte Berufsstellungen durchsetzen wird, der weiterführende Bildungsabschlüsse mit sehr guten Noten erwirbt. Die Phase des Berufseintritts war bis vor einigen Jahren für viele dann auch genau so schwierig, wie ihnen das Eltern und Lehrer schon vorhergesagt hatten. Daher wird die *Generation von heute* auch oft „Generation Praktikum“ genannt.

Formative Phase

Wer wissen will, wie die Mentalität der *Generation von morgen* sein wird, der wird sich die Menschen ansehen müssen, die etwa in den Jahren von

1990 bis 2000 geboren wurden. Die Ältesten von ihnen wurden 2005 15 Jahre alt, die jüngsten im Jahr 2015. Damit erreichten sie die persönlichkeitsprägende Altersspanne zwischen 15 und 25 Jahren in einer Zeit sinkender Arbeitslosigkeit und sich stetig verbessernder Arbeitsmarktchancen.

Die Lebensbedingungen dieser Heranwachsenden waren, sind und – soweit sich das voraussagen lässt – werden günstiger sein als die Bedingungen, unter denen die „Generation Praktikum“ aufgewachsen ist. Weil immer mehr geburtenschwache Jahrgänge ins Erwerbsalter kommen, also relativ wenige Bewerber um einen Arbeitsplatz konkurrieren werden, wird zumindest der Arbeitsmarkt der Qualifizierten eher durch Arbeitskräftemangel als durch Überfüllung gekennzeichnet sein. Die Berufseinmündungsphase wird weniger hart als zuvor ausfallen. Dies wird nach einer gewissen Lernphase bereits in den Elternhäusern und in den Schulen antizipiert werden. Der Leistungsdruck in der Schule wird sinken. Die Bemühungen werden zunehmen, auch möglichst vielen Heranwachsenden aus bildungsfernen Gruppen zu Bildungserfolgen zu verhelfen.

Die Generation von morgen wird also eine *Generation der Wenigen* sein, die als Heranwachsende eher gefördert als selektiert werden, denen eher Freiräume als Anpassungsdruck vor Augen stehen. Der Wohlstand in den Elternhäusern wird dies begünstigen. Er wird zwar in der Regel keine substanziellen Erhöhungen mehr erfahren, aber meist durch Konsolidierung auf vergleichsweise hohem Niveau geprägt sein.

Allerdings wird die kommende Generation in der Zeit ihrer Berufstätigkeit neben ihrem eigenen aktuellen Lebensunterhalt doppelte Aufwendungen tragen müssen: für die Alterssicherung der vielen alten Menschen und für ihre eigene Alterssicherung. Zudem wird die öffentliche Hand für Kinderbetreuung und für bessere, größere Chancengleichheit vermittelnde Schulen mehr finanzielle Mittel als heute aufwenden müssen.

Die daraus entstehenden, unter anderem steuerlichen Belastungen werden den Wohlstand der Menschen zwar nicht einbrechen, aber auch nicht in den Himmel wachsen lassen.

Neue Werte

Aus Eigeninteresse – also nicht nur aus Gründen der Gerechtigkeit – wird die Generation von morgen aufgeschlossen sein für Zuwanderung. Zuwanderer werden nämlich weniger als berufliche Konkurrenten empfunden werden, sondern eher als zusätzliche hilfreiche Zahler von Steuern und Sozialbeiträgen. Traditionelle Vorstellungen darüber, was als „normal“ zu gelten hat, werden weiter an Boden verlieren. Dies betrifft die ethnische Zugehörigkeit von Migranten, aber auch viele andere Merkmale von Menschen, zum Beispiel ihre Religion. Viele dieser Unterschiede werden nicht nur akzeptiert, sondern geradezu erwünscht sein. So werden mehr Menschen als heute – auch viele Einheimische – häufiger als in der letzten Zeit unübliche Lebensläufe und Lebensstile vorweisen. Die Bedingungen hierfür werden günstiger als heute sein, denn die





(Wieder-)Einstiegschancen ins und die Umstiegsmöglichkeiten im Erwerbsleben werden sich verbessern – jedenfalls für Qualifizierte.

Die Zeiten eines einseitig betonten „Wir“ werden genauso vorbei sein wie die Zeiten eines überzogenen Individualismus. Die Generation von morgen wird stattdessen bestrebt sein, das Verhältnis zwischen dem Ich und dem Wir neu auszubalancieren.

- „Ich“, das heißt in Zukunft: Einkommen, Wohlstand, sozialer und beruflicher Erfolg etc. werden als so selbstverständlich und machbar gelten, dass weniger Anlass als heute besteht, den Erwerb dieser Ressourcen und die eigene Selbstverwirklichung egozentrisch und ohne Rücksicht auf andere zu betreiben.
- „Wir“, das heißt in Zukunft: Engagements für soziale oder ökologische Bewegungen, für die eigene Familie, für eine Partei oder

für den eigenen Freundeskreis wird es zwar auch weiterhin geben. Diese Engagements werden aber in der Regel keine aufopfernden, fanatischen und lebenslangen Verpflichtungen mehr sein.

Die vorstehende Charakterisierung einer künftigen Generation der Unaufgeregten und Spielerischen gilt hauptsächlich für Einheimische und für Qualifizierte. Wer sich jedoch ohne marktgängige Qualifikation oder als gerade Zugewandter ins Erwerbsleben begibt, wird weit mehr Anpassungszwänge und Anstrengungen auf sich nehmen müssen, als hier für die Generation von morgen unterstellt wird.

Literatur

Koppetsch, Cornelia, 2014, Die Wiederkehr der Konformität? Wandel der Mentalitäten – Wandel der Generationen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 49/2014, S. 37–43

Shell-Jugendstudie, 2006, Eine pragmatische Generation unter Druck, 15. Shell-Jugendstudie von Klaus Hurrelmann und Mathias Albert, Frankfurt am Main

Shell-Jugendstudie, 2010, Eine pragmatische Generation behauptet sich, 16. Shell-Jugendstudie von Mathias Albert et al., Frankfurt am Main

Spiegel-Umfrage, 2009, Wir Krisenkinder. Wie junge Deutsche ihre Zukunft sehen, in: Der Spiegel, Nr. 25, S. 48–59

Michael Sommer

Zwischen Zukunftsoptimismus und Pragmatismus



Was die junge Generation bewegt

Untersuchungen des Instituts für Demoskopie Allensbach haben zuletzt immer wieder gezeigt, dass die junge Generation¹ mit viel Zuversicht und großem Optimismus in ihre eigene Zukunft blickt, bei ihren beruflichen Zukunftsplanungen aber gleichzeitig einen sehr pragmatischen Ansatz verfolgt. Die Rahmenbedingungen für die berufliche Zukunft könnten für die meisten Jugendlichen derzeit kaum besser sein:

¹ Den verschiedenen Untersuchungen des Allensbacher Instituts zu diesem Thema liegen je nach Themenstellung leicht unterschiedliche Definitionen der „jungen Generation“ zugrunde. Zusammenfassend werden aber unter der jungen Generation diejenigen verstanden, die heute zwischen 15 und 30 Jahre alt sind, die also die Geburtsjahrgänge von 1985 bis 2000 umfassen.

- Die gute konjunkturelle Entwicklung seit 2010 hat zu einem kontinuierlichen Rückgang der Arbeitslosigkeit in Deutschland geführt und damit auch die Chancen junger Menschen auf einen geeigneten Arbeits- oder Ausbildungsplatz deutlich verbessert.
- Die positive ökonomische Situation fällt zudem mit der demografischen Entwicklung zusammen, dass derzeit geburtenschwache Jahrgänge die Schulen verlassen und in die Arbeitswelt eintreten.

Diesen für sie positiven Bedingungen zum Trotz ist das Sicherheitsbedürfnis der jungen Generation bemerkenswert hoch. So gehört die Sicherheit des Arbeitsplatzes neben weicheren Faktoren, die das Arbeitsklima betreffen, für die unter 25-Jährigen zu den wichtigsten Anforderungen an einen Beruf. Ihre beruflichen Zukunftsvorstellungen folgen einem ausgeprägten Pragmatismus, der sich an den eigenen Fähigkeiten sowie dem Wunsch orientiert, die eigene Zukunft sicher planen zu können.

Die Erfolgchancen einer Gesellschaft – aber auch einer Generation – entscheiden sich ganz wesentlich an folgenden Fragen:

- Wie durchlässig ist die Gesellschaft?
- Inwieweit bietet die Gesellschaft Personen aus den unteren Sozialschichten Aufstiegschancen?
- Inwieweit sind die Menschen selbst davon überzeugt, durch eigene Leistung ihre materielle Lage und ihre soziale Stellung verbessern zu können?

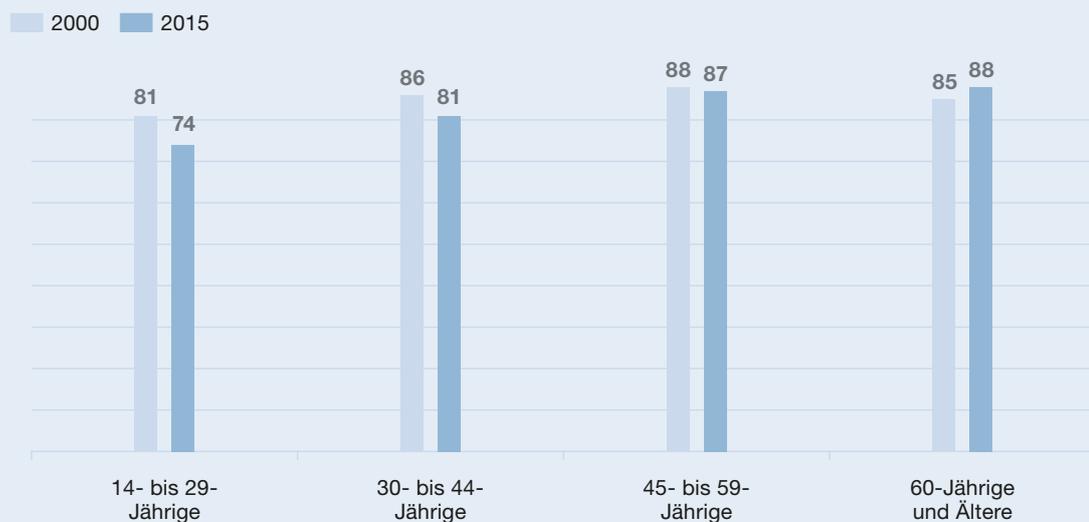
Die deutlich überwiegende Mehrheit der jungen Generation vertritt die Auffassung, dass nicht die Strukturen über ihr Leben entscheiden, sondern ihr eigenes Handeln und Engagement. Dies zeigt sich unter anderem in dem Zutrauen in die eigene

Rückläufiges Interesse der Jüngeren an gesellschaftlichen Themen

Abbildung 1

Es interessieren sich für mindestens eines der Themen:

Politik, Wirtschaft, Wissenschaft oder Kunst und Kultur (Angaben in Prozent)



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 14 Jahre.
Quelle: Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalysen, AWA 2000 und AWA 2015

Leistungsfähigkeit. Die große Mehrheit der jungen Erwachsenen ist davon überzeugt, dass sich Leistung in unserem Land lohnt und dass die eigenen Zukunftschancen im Wesentlichen von Faktoren abhängen, die man selbst beeinflussen und durch eigene Leistung verändern kann.

Es zeigt sich jedoch, dass es einen engen Zusammenhang zwischen dem Aufstiegsoptimismus und der sozialen Herkunft gibt. Während Jugendliche aus wirtschaftlich guten Verhältnissen mit überwältigender Mehrheit auf eine gute (berufliche) Zukunft vertrauen, ist dies bei jungen Menschen aus den unteren sozialen Schichten weit weniger der Fall. Im Gegenteil: Junge Menschen aus den unteren sozialen Schichten kennzeichnet ein ausgeprägter Statusfatalismus. Ihnen fehlen der Glaube und das Vertrauen, durch eigene Leistung und Anstrengung etwas an ihrer persönlichen

und wirtschaftlichen Situation ändern zu können. Dieses Vertrauen ist in den mittleren und oberen sozialen Schichten signifikant stärker ausgeprägt. Bemerkenswert ist, dass junge Menschen mit Migrationshintergrund die Durchlässigkeit der deutschen Gesellschaft nicht eindeutig anders einschätzen als Gleichaltrige ohne Migrationshintergrund. Der Migrationshintergrund ist heute für die Beurteilung der eigenen Aufstiegschancen nicht ausschlaggebend, sondern vor allem die Schichtzugehörigkeit.

Was im Leben zählt

Die große Mehrheit der jungen Menschen ist fest verankert in einem sozialen Beziehungsgeflecht aus Eltern, Freunden und Familie. Gerade auf dieses soziale Beziehungsgeflecht legen die jun-

gen Erwachsenen besonders großen Wert. Zum Wichtigsten im Leben junger Menschen gehören der Freundeskreis, die Familie und eine glückliche Partnerschaft. Neben einem intakten sozialen Umfeld zählen sie vor allem sichere berufliche Perspektiven und Gesundheit zu den wichtigsten Dingen im Leben. Soziale Kontakte, Gesundheit und Sicherheit im Beruf rangieren somit weit über einer Spaß- und Freizeitorientierung, die oft einseitig mit der jungen Generation in Verbindung gebracht wird.

Auf der anderen Seite zeigt die junge Generation heute deutlich weniger Interesse an politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Themen als Gleichaltrige vor zehn oder 15 Jahren. Der Anteil der unter 30-Jährigen, die sich für eines der gesellschaftlichen Themen wie Politik, Wirtschaft, Wissenschaft oder Kunst und Kultur interessieren, ist zwischen 2000 und heute von 81 auf 74 Prozent zurückgegangen (Abbildung 1). Im gleichen Zeitraum verringerte sich der Anteil der Jüngeren, die sich ganz allgemein für Politik interessieren, von 56 auf 51 Prozent; der Anteil der Jüngeren, die sich für Wirtschaft interessieren, sank von 44 auf 37 Prozent. Das Engagement der heute unter 30-Jährigen beschränkt sich sehr oft auf das private, familiäre und berufliche Fortkommen und Glück. Gesellschaftliches Engagement findet sich hingegen bei ihnen weit weniger.

Eng damit verknüpft sind tiefgreifende Veränderungen im Informations- und Mediennutzungsverhalten der jungen Generation. Noch nie lebte eine junge Generation dermaßen in einer eigenen Kommunikationswelt wie heute. In dieser Kommunikationswelt spielen Tageszeitungen kaum noch eine Rolle, die modernen Kommunikationstechnologien und soziale Netzwerke hingegen dominieren. Damit einher geht ein generell verändertes Informationsverhalten. Das Bedürfnis, sich zu informieren, weicht einem Informationsverhalten, das sehr stark situativ und ereignisgetrieben ist. Die Vorstellung, dass solides Wissen auf kontinuierlicher Information aufbaut, geht immer



mehr verloren. Die spezifische Eigenschaft des Internets, Informationsbedürfnisse erst dann zu befriedigen, wenn sie entstehen („on demand“), verstärkt diesen Trend zusätzlich.

Das Internet verändert jedoch nicht nur das Informations-, sondern auch das Kommunikationsverhalten der jüngeren Generation. Stark zugenommen hat die direkte personale Kommunikation und damit einhergehend eine Neugewichtung von Inhalten. Der Anteil privater Themen wächst, während die Bedeutung gesellschaftlicher Anliegen zurückgedrängt wird. Komplexere politische, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Themen werden heute von den Jüngeren zunehmend als mühsam und schwer verständlich empfunden. Sie werden sehr viel stärker unter dem Aspekt geprüft, ob sie für das eigene Leben relevant sind.

Christian Scholz

Elf Thesen zur Generation Z



1. *Eine wichtige Teilgruppe der „Gesellschaft von morgen“ ist die Generation Z. Sie wird völlig anders als die gegenwärtig noch überwiegend thematisierte Generation Y die Arbeitswelt der Zukunft prägen.*

Die Generation Z ist ganz anders aufgewachsen als alle Generationen zuvor. Deshalb sind gravierende Veränderungen zu erwarten. Das zeigt sich zum Beispiel am Kommunikationsverhalten heutiger Jugendlicher: Die Generation Z ist die erste Generation, in deren kollektivem Gedächtnis keine Zeit ohne Internet, WLAN und Smartphone existiert. Sie sind „Digital Natives“, Muttersprachler der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie. Vertreter der Generation Z fühlen sich emotional nicht an Unternehmen gebunden. Sie suchen klare Strukturen in der Arbeitswelt

und sind realistisch dahingehend, dass das Arbeiten im „Hamsterrad“ nicht zwangsläufig gleichzusetzen ist mit der großen Karriere.

2. *Generationen sind Gruppierungen mit ähnlichen Normen- und Wertesystemen, die sich im Rahmen eines geteilten Umfelds und besonderer Ereignisse etabliert haben.*

Heutige Jugendliche und junge Erwachsene sind nicht nur durch ihre Mediensozialisation Digital Natives geworden. Viel wichtiger: Sie wurden durch Ereignisse geprägt wie die Finanzkrise oder die Bologna-Reform, die zwar primär einen einheitlichen europäischen Hochschulraum schaffen wollte, letztlich aber zu einer kleinteiligeren Verschulung an den Hochschulen geführt hat. Aber auch die Erziehung durch sogenannte Helikoptereltern, die ihrem Nachwuchs ein intensives „Rundum-Sorglos-Paket“ geboten haben, spielt eine große Rolle. Nicht nur bedeutet die Familie der Generation Z viel – auch ist diese gewohnt, behütet und umsorgt zu werden.

3. *In der Literatur werden Generationen anhand von Geburtsjahrgängen kategorisiert. Üblicherweise wird unterschieden zwischen Babyboomern (ab Geburtsjahr 1950), Generation X (ab 1965), Generation Y (ab 1980) und Generation Z (ab 1990).*

Die Einteilung von Generationen gemäß Alterskohorten folgt der an den Soziologen Karl Mannheim angelehnten Überlegung, dass Menschen besonders in ihrer Jugend geprägt werden. In der Regel ist die Prägung von da an maßgeblich für das weitere Leben. Demnach spielen zeitgeschichtliche Umstände in der Jugend eine große Rolle, sodass die Einteilung nach Geburtsjahrgängen sinnvoll ist.

4. *Über die Generation Z gibt es bereits gute Studien aus den USA, Frankreich und Australien. Obwohl die Generation Z teilweise mit*

der Generation Y vermischt wird, lässt sich ihre reale Existenz nicht bestreiten.

Die Studien befassen sich entweder explizit mit der Generation Z, mit ihren Unterschieden im Vergleich zu anderen Generationen (zum Beispiel McCrindle, Mark, 2009, The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations, Sydney) oder mit der jüngeren Generation allgemein. In der Regel sind diese Studien breit angelegt und basieren auf Befragungen und Interviews. Die Daten sind dabei primär in den USA, Australien und Europa erhoben worden. Doch auch Deutschland leistet einen Beitrag zur Erforschung der Generation Z.

5. *Die Generation Z besteht auf eine klare Trennung zwischen beruflicher und privater Sphäre. Sie verlangt nach klaren Regeln zur Arbeitsgestaltung, weshalb sie Arbeitgeber vom Typ „öffentlicher Dienst“ bevorzugt.*

Vertreter der Generation Z möchten ihren Alltag strukturieren und trennen deshalb explizit zwischen Beruf und Privatleben. Für sie sind feste Arbeitszeiten eine ideale Lösung, um ihre Freizeit nach Feierabend planen zu können. Es ist ein Mythos, dass die Generation Z „always on“, also immer betriebsbereit, sei. Sie differenziert deutlich: Nach Feierabend, der im besten Fall um 17 Uhr beginnt, ist die Generation Z nicht mehr für Arbeitsthemen erreichbar. Dennoch versteht sie Arbeitszeit als Lebenszeit, in der sie sich wohlfühlen will. Deshalb richtet sie ihren Arbeitsplatz als eine Art „Zweitwohnung“ mit persönlichen Gegenständen ein.

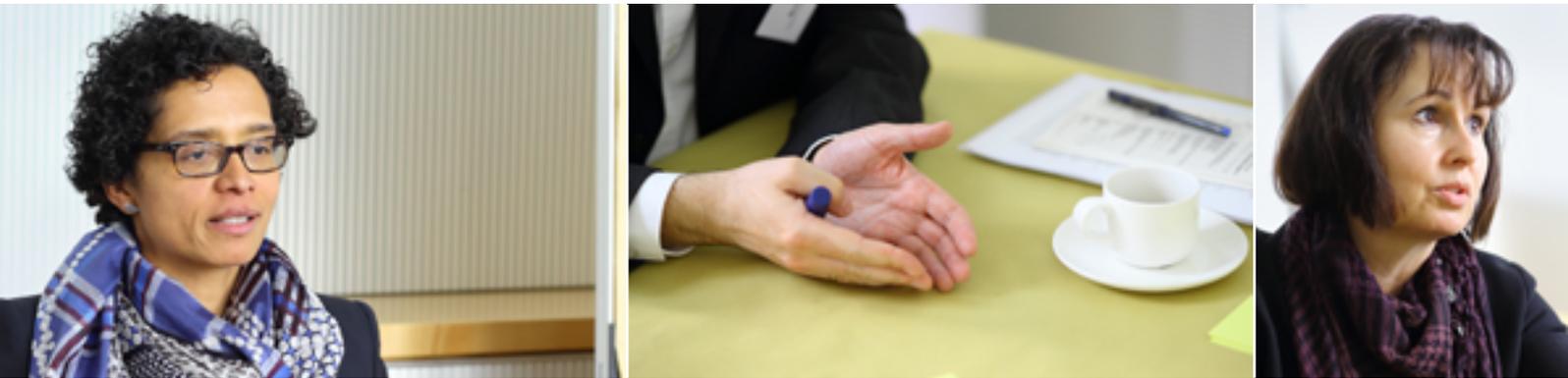
6. *Während die Generation Y noch im Hamsterrad läuft und von Burn-out geprägt ist, schafft es die Generation Z, „Work“ und „Life“, Arbeit und Freizeit, tatsächlich in Balance zu halten und mit „ihrer Welt“ im Reinen zu sein.*

Die Generation Z besteht auf eine klare Privatsphäre und möchte auf die Verschmelzung von Arbeitswelt mit Privatwelt verzichten. Hierbei zeigt sich, dass das Verständnis von „Work-Life-Balance“ bei den Generationen Y und Z stark voneinander abweicht: Während die Generation Z nach Work-Life-Separation strebt, zieht die Vorgängergeneration einen flexiblen Übergang zwischen Arbeits- und Privatsphäre im Sinne von Work-Life-Blending vor.

7. *Unbestreitbar können wir alle etwas von der Generation Z lernen: das Gefühl der Freiheit, sich aus dem Hamsterrad der Leistungsgesellschaft verabschiedet und sich emotional von der Arbeit losgesagt zu haben.*

Ein generationenübergreifender Dialog ist wichtig – denn immerhin kann man voneinander lernen. Die Generation Z macht vor, dass Arbeitszeit auch Lebenszeit ist, in der Wohlfühlen eine große Rolle spielt. Der von anderen Generationen praktizierte Präsentismus beispielsweise, also die Anwesenheit am Arbeitsplatz selbst im Falle von Krankheit,





ist im wahrsten Sinne nicht gesund. Außerdem können wir von der Generation Z lernen, dass wir uns nicht dauernd für den Job aufopfern müssen. Die Welt geht nicht unter, wenn nicht alles sofort erledigt wird.

8. Aktuelle Diskussionen um verstärkte Demokratisierung und Partizipation verpuffen bei der Generation Z. Sie möchte zwar gefragt werden und mitentscheiden, aber keine Mitverantwortung übernehmen.

Bei der Generation Z handelt es sich im Gegensatz zu deren Elterngeneration um eine „politikfreie“ Generation. Politiker leben in ihrer eigenen Welt, verteidigt durch ihre eigene Sprache und ihren eigenen Habitus. Rein rechnerisch lohnt es sich für Politiker zudem nicht, die Interessen der Generation Z zu berücksichtigen. Denn angesichts des demografischen Wandels liefert die Generation Z weniger potenzielle Wähler als die sogenannten Silver Ager der älteren Generationen. In der Vorstellung der Politiker von der Lebenswelt spielt die junge Generation keine Rolle, weshalb sich umgekehrt die Generation Z auch nicht mit den Ansichten der Politiker verbunden fühlt. Die Generation Z ist dabei weder frustriert noch verärgert. Sie blendet trotz grundsätzlichen Interesses an politischen Themen Politiker einfach aus ihrem Leben aus.



9. Die Generation Z fühlt sich kaum an Unternehmen gebunden. Loyalität und Fairness dem Arbeitgeber gegenüber sind keine Attribute dieser jungen Generation.



Die Generation Z ist nicht grundsätzlich illoyal. Im Gegenteil: Freunde aus derselben Generation und die Familie sind für sie wichtige Bezugspunkte. Jedoch zweifelt sie angesichts von Schlagzeilen zu „Generation Praktikum“, Massenentlassungen und einer hohen Anzahl an Leiharbeitnehmern an der Loyalität von Arbeitgebern gegenüber ihren Mitarbeitern. Deshalb stellt Authentizität für sie ein besonderes Kriterium bei der Wahl ihres Arbeitgebers dar.

10. *Die Generation Z überschätzt ihre eigene Qualifikation, besteht aber dennoch auf positives Feedback.*

Die Generation Z erlebte eine Kindheit und Schulzeit, die von „Trophäen-Pädagogik“ geprägt ist. Wo früher erst der Freischwimmer ausgestellt wurde, werden heute schon die ersten Ruderbewegungen mit dem „Frosch“ honoriert. Hiermit stehen auch die Helikoptereltern in enger Verbindung: Sie sorgen sich beispielsweise angesichts schlechter Noten und hoher Niederlagen im Sport um das psychische Wohl ihrer Schützlinge. Daraus leitet sich der „Anspruch“ auf gute Bewertungen und Lob in Form von Zertifikaten und Feedbackbögen ab, der von der Generation Z beinahe als „verfassungsrechtlich verankert“ betrachtet wird.

11. *Die Generation Z lernt aus den Medien, dass sie „den demografischen Vorteil“ auf ihrer Seite hat. Daraus folgert sie, dass Arbeitgeber sich auf ihre Wünsche einzustellen haben. Unternehmen sind bereits jetzt irritiert über die Anspruchshaltung der Generation Z.*

Entscheidend für Arbeitgeber, vor allem auf den Feldern Personalgewinnung und -führung, ist die Frage, ob und wie die Unternehmen auf die Wünsche der Generation Z eingehen können und sollten. Sonderbehandlungen der Generation Z können das Arbeitsklima vergiften, wenn sich dadurch andere Arbeitnehmergruppen benachteiligt fühlen. Demnach stellt das bedingungslose Akzeptieren von Forderungen der Generation Z eine besondere Gefahr für Unternehmen, deren Kultur und deren Produktivität dar. Die Wünsche der Generation Z sind janusköpfig: Es muss einerseits klar werden, dass zum Beispiel geregelte Arbeitszeiten kein Grundrecht darstellen, auf die ein Anrecht besteht. Andererseits können sich Unternehmen einen Attraktivitätsvorteil im „War for Talents“, im Kampf um die besten Köpfe, verschaffen, wenn sie hier entsprechende Angebote machen.

Bernhard Dietz

Generationen und Werte im Wandel?



Was bewegt die Generation von morgen? Findet gerade ein Wertewandel im Bereich der Arbeit statt? Ist der sogenannten Generation Y eine angenehme „Work-Life-Balance“ wichtiger als ein hohes Gehalt?

Historiker sind bekanntermaßen rückwärtsgegangene Propheten und tun sich entsprechend schwer mit Zukunftsprognosen. Gleichwohl lässt sich zu den genannten Fragen aus geschichtswissenschaftlicher Sicht einiges sagen. Denn es werden hier mit „Generation“ und „Wertewandel“ zwei Begriffe und Problemfelder angesprochen, die in der zeitgeschichtlichen Forschung in den letzten Jahren intensiv diskutiert worden sind. Die daraus resultierenden Erkenntnisgewinne dürften auch für die hier gestellten Fragen von

großer Bedeutung sein – zunächst vor allem in Form einer theoretischen und begrifflichen Sensibilisierung.

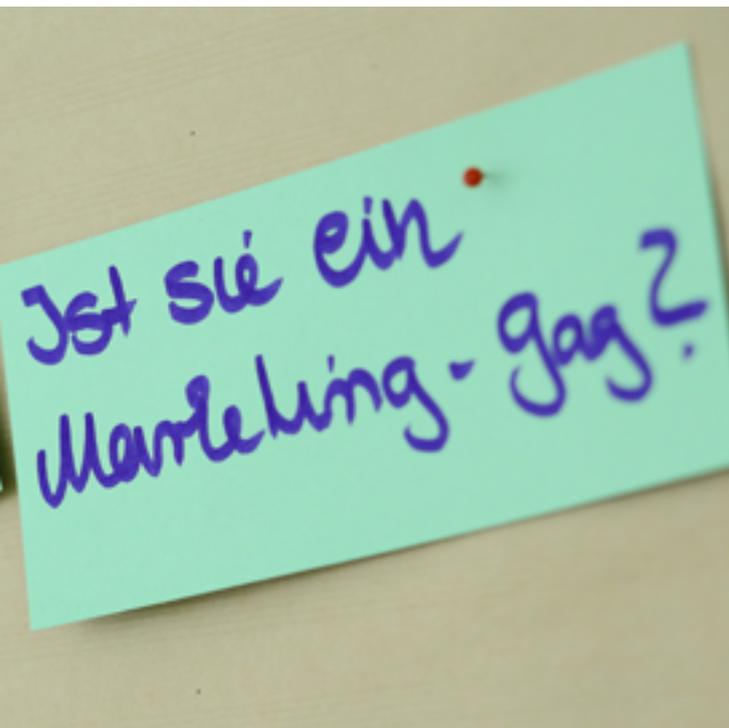
Generation

- Die Bezeichnung „Generation X“ geht auf den gleichnamigen Debütroman des Kanadiers Douglas Coupland von 1991 zurück und wurde in der Folge als griffiges Etikett meist für zwischen 1965 und 1985 geborene Menschen benutzt. Es lag in der Logik des Erfolgs dieser Generationenkonstruktion auf die Generation X die Generationen Y folgen zu lassen. Unabhängig von der unterschiedlichen Bestimmung dieser Alterskohorte – oft auch als Millenials, Internetgeneration oder Generation Praktikum bezeichnet – lässt sich festhalten, dass es sich bei der Generation Y um zwischen den frühen 1980er und späten 1990er Jahren geborene Menschen handelt.

Die entscheidende Frage ist, ob es zur Charakterisierung und Abgrenzung einer Generation spezifische Prägungen über den faktischen Umstand des Alterszusammenhangs hinaus gibt. Es spricht viel dafür, diese Prägungen in der Nutzung der neuen Medien zu sehen. Denn diese haben Auswirkungen, die über rein technische Fähigkeiten hinausgehen und konstitutiv sowohl für soziales Verhalten als auch für die eigenen Lebensentwürfe sind. Beides ist gekennzeichnet durch alltägliche Vernetzung und eine Vielzahl an Wahlmöglichkeiten. Noch wichtiger dürften die sich verändernde Vorstellung von Wissen und die sich verändernden Denkmuster sein. Gerade die Universitäten stellen fest: Die jüngeren Angehörigen der Generation Y sind Meister in der schnellen und gleichzeitigen Erschließung von vernetztem, aber kontextlosem Wissen. Die logisch-systematische und hierarchische Wissensaufbereitung (etwa: vom Allgemeinen zum Besonderen) erscheint ihnen nicht mehr

zwingend. Wissen ist, was Google ausgibt – die Relevanz ergibt sich aus der Anzahl der Klicks.

- Trotz dieser Plausibilitäten für die Existenz einer Generation Y ist es sehr wichtig zu reflektieren, welcher normative Rahmen den Generationsnarrativen zugrunde liegt. Ist beispielsweise der Bewertungsrahmen von Generationenzuschreibungen nicht immer auch in früheren Generationen verankert? So kritisieren die Vertreter der „1968er“ die aus ihrer Sicht angepasste Generation Y; „Digital Immigrants“ kritisieren – oder beneiden – „Digital Natives“.
- Ob man nach der Generation Y – über den faktischen Umstand des Alterszusammenhangs hinaus – sinnvollerweise auch von einer „Generation Z“ sprechen kann, ist hingegen sehr fraglich. Es ließe sich allenfalls vermuten,



dass den nach 2000 geborenen jungen Menschen das Digitale noch selbstverständlicher ist und ihnen eine Unterscheidung zwischen real und fiktiv noch unsinniger erscheint. Vermutlich ist die Generation Z aber vornehmlich eine Konsumentengeneration (sei es durch Selbst- oder Fremdzuschreibung). Und es besteht in der Wirtschaft offensichtlich die Tendenz, aus marketingstrategischen Gründen in immer kürzeren Abständen neue Konsumentengenerationen zu definieren, um an diese – selbst definierten – Zielgruppen dann spezifische Produkte zu vertreiben, die sich immer rascher ablösen (sollen).

- Die wichtigste Frage bei der Generationenzuschreibung ist, inwiefern ein Vergemeinschaftungsbegriff wie „Generation“ notwendig-



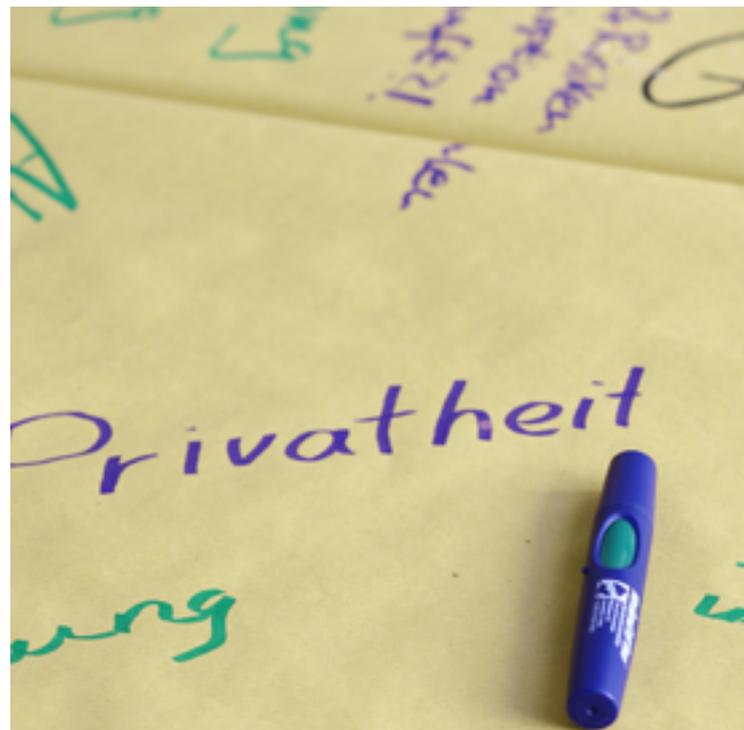
Wandel von materialistischen zu postmaterialistischen Werten tatsächlich um einen Wertewandel und wie stehen diese Veränderungen zum „klassischen Wertewandel“ der späten 1960er und frühen 1970er Jahre?

- Die historische Wertewandelsforschung zeigt, dass das Postmaterialismuskonzept eigentlich aus zwei an sich verschiedenen Typen von Wertorientierungen besteht: nämlich aus postökonomisch-idealistischen sowie postautoritär-libertären Wertorientierungen. Einen rein ökonomisch verstandenen Postmaterialismus (als Absage an die Leistungsgesellschaft) oder auch einen Verfall des Arbeitsethos hat es in den 1970er Jahren nicht gegeben. Vielmehr hatte sich Leistung als zentraler Wert konsolidiert, aber der autoritäre Begründungszusammenhang von Leistung gelöst. Leistung wird weniger erbracht, weil sie autoritär eingefordert und kontrolliert wird, sondern weil

gerweise mit (problematischen) Exklusionen einhergeht. Gibt es beispielsweise eine Klassendimension von Generationsbildung, bei der faktisch immer nur Jugendliche der Mittelklasse untersucht und deren Merkmale über die gesamte Alterskohorte hinweg verallgemeinert werden?

Wertewandel

- Werte sind normative Konzepte. Sie beschreiben was kollektiv als wünschens- und erstrebenswert angesehen wird. Werte sollten nicht mit Meinungen oder Einstellungen verwechselt werden. Wertewandel ist zähflüssig. Handelt es sich also bei dem für die „Generation Y“ beziehungsweise „Generation Z“ konstatierten

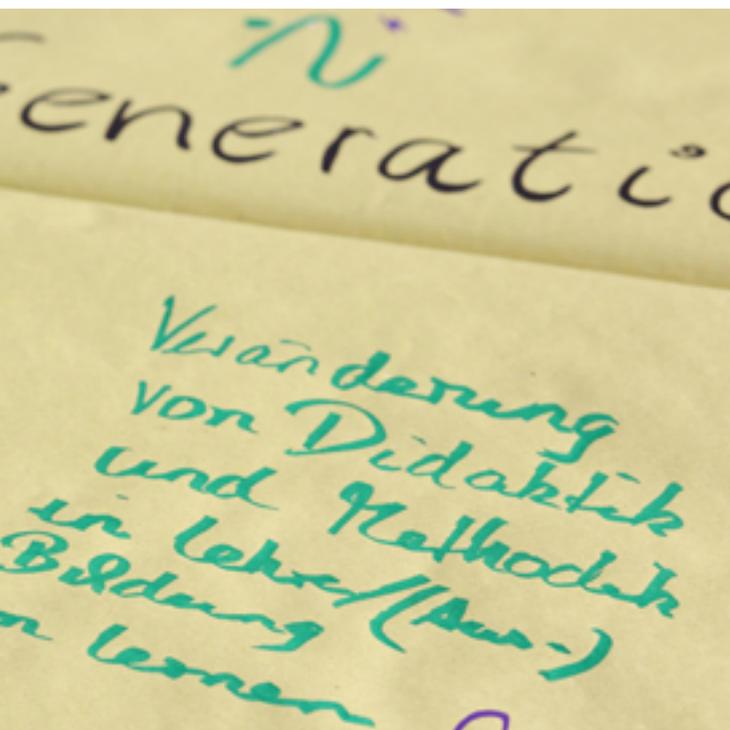


sie subjektiviert ist, also sich als angestrebte Selbstverwirklichung und verinnerlichte Kreativitätsforderung äußert.

- Die Vermutung liegt nahe, dass es sich bei den aktuell konstatierten Veränderungen, die als Wertewandel der Generation Y bezeichnet werden, um eine Fortsetzung der Prozesse der 1970er Jahre handelt. Leistung wird nicht autoritär begründet, sondern das Arbeitsethos wird weiter subjektiviert. Neu sind aber die veränderten Rahmenbedingungen, insbesondere in Form von Globalisierung, Digitalisierung und demografischem Wandel. Der Digitalisierung und technologischen Entwicklung kommt hier eine ambivalente Schlüsselfunktion zu, denn sie ermöglicht sowohl mehr Freiheit als auch mehr Kontrolle durch eine zunehmende Verschränkung von Arbeitszeit und Freizeit. Der demografische Wandel hingegen ermöglicht aus der Sicht der

Arbeitnehmer mehr „Postmaterialismus“ in der beruflichen Praxis, weil die Nachfrage nach gut ausgebildeten Arbeitskräften zunimmt und diese entsprechende Wünsche – zum Beispiel nach einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben („Work-Life-Balance“) – auch leichter durchsetzen können. All dies gilt aber nur für höhere Fachkräfte und Akademiker – und sicher nicht für Beschäftigte im Niedriglohnssektor.

- Eine kritische Anmerkung zum Schluss: Die Beobachtung eines Wertewandels ist immer auch gesellschaftliche Selbstbeobachtung. Daher ist es wichtig, dieses im Sozialen konstituierte Wissen zu untersuchen und nach Wissensträgern, Produktionsumständen, Interessenlagen (und somit beispielsweise auch nach der Finanzierung von Umfragen) sowie gesellschaftlichen Auswirkungen dieses Wissens zu fragen. Konkret: Wer nimmt wann, wie und warum fundamentale Werteveränderungen wahr und welche Folgen hat die Wahrnehmung solcher Veränderungen für die beschriebenen Prozesse selbst? Überspitzt gefragt: Wer muss wie und wofür den Wertewandel „erfinden“, so dass es ihn auch tatsächlich gibt?



Jutta Rump

Generationendiversität: ein gesellschaftlicher Wertewandel?¹



Die derzeitige Diskussion um den gesellschaftlichen Wertewandel lässt an der einen oder anderen Stelle Differenziertheit vermissen. Deshalb sind an dieser Stelle einige Vorbemerkungen vonnöten: Der hier thematisierte Wertewandel bezieht sich *nicht* auf Kulturwerte sowie Grundbedürfnisse und Grundwerte von Menschen. Im Folgenden wird ausschließlich auf die sozialisationsbedingten Werthaltungen und Einstellungen fokussiert, wie beispielsweise die Art und Weise, wie Rollenmuster im privaten Bereich gelebt werden oder wie sich die Erwartungshaltung von Arbeitnehmern gegenüber Arbeitgebern gestaltet.

Dies ist Inhalt der Diskussion um den gesellschaftlichen Wertewandel.

Wenngleich der Individualisierung eine hohe Bedeutung zukommt, indem jeder Einzelne seine sozialisationsbedingten Werthaltungen und Einstellungen lebt, lässt sich doch ein gesamtgesellschaftlicher Trend in Bezug auf die Werteentwicklung ausmachen. Dabei ist künftig noch stärker als heute von einer Wertesynthese auszugehen – dem Streben nach einem ausbalancierten Lebenskonzept. Es ist also zu beobachten, dass die Gesellschaft traditionelle und moderne Werte gleichermaßen schätzt und verkörpert, sodass sie gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Zu dieser Wiederbelebung von Werten – oder auch Rückbesinnung auf Kernwerte – zählen beispielsweise die gesellschaftliche Aufwertung von Ehe, Familie und Kindern, die soziale Anerkennung ehrenamtlicher und freiwilliger Tätigkeiten, die grundlegende Neubewertung von Arbeit und Leistung sowie die vorrangige Förderung von Bildung und Kultur (Opaschowski, 2006, 423 ff.; 2008, 585 ff., 594).

Galt früher die primäre Orientierung häufig der Erwerbsarbeit, so lässt sich durch den Wertewandel eine Verschiebung hin zu einer zunehmenden Sinnsuche in außerberuflichen Bereichen wie Familie, Freizeit oder Gesundheit beobachten. Arbeit und Freizeit beziehungsweise Familie stehen nicht mehr im drastischen Gegensatz zueinander. Sie werden vielmehr zunehmend als verbundene Bereiche wahrgenommen und rangieren in der Wertigkeit für das persönliche Wohlergehen gleichauf. Nicht zuletzt rührt diese Entwicklung von dem Umstand her, dass Menschen in unruhigen Zeiten in der Regel eher zu beständigen Werten und Geborgenheit tendieren. Denn es zeigt sich immer mehr, dass private wie berufliche Verbindungen brüchig sind und es beispielsweise „den Job fürs Leben“ nicht mehr in dem Maße gibt wie in vergangenen Jahrzehnten. Zudem bedingen die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und die Komplexität von Abläufen und Prozessen den Wunsch nach einem

¹ Der Beitrag stützt sich auszugsweise auf Rump/Walter (2013, 27 ff.) und Rump/Eilers (2015).

ruhigen Gegenpol (Opaschowski, 2006, 55 ff.; 2008, 585 ff.; Trendbüro et al., 2003, 14 f.).

Mit diesen Spannungsfeldern zwischen Lebensgenuss und Leistungsorientierung, zwischen Familie und Beruf sowie zwischen Entschleunigung und Herausforderung gehen vor allem die Vertreter der heutigen jüngeren Generation, die „Digital Natives“ oder die „Generation Y“, proaktiv um. Sie streben in Bezug auf die Arbeitswelt gleichermaßen nach Respekt, Spaß und Sinnhaftigkeit. Diese Generation der heute unter 35-Jährigen wird im Jahr 2030 mit ihren Werten und Erwartungen an die Arbeit, die aufgrund der demografisch bedingten Knappheitssituation auch sehr offensiv eingefordert werden können, die Arbeitswelt maßgeblich prägen. Sie zeichnet sich im betrieblichen Miteinander durch ein hohes Interesse an persönlicher Weiterentwicklung sowie an partnerschaftlicher Führung und ausgeprägter Kollegialität aus – auch über das berufliche Maß hinaus. Das heißt, nicht selten werden Kollegen auch zu Freunden. Ihre Loyalität für einen Arbeitgeber ist während der Dauer des

Beschäftigungsverhältnisses zwar gegeben, doch nicht bedingungslos und keinesfalls „lebenslang“ ausgerichtet. Ihr durchaus vorhandenes Sicherheitsbedürfnis steht in engem Zusammenhang zu diesen Werten, das heißt, „Sicherheit um jeden Preis“ kommt zumindest für die gut Qualifizierten nicht mehr infrage.

Der Generation Y zur Seite steht die heutige mittlere Generation der 35- bis 55-Jährigen, auch als Generation Golf, Generation X oder die jüngere Kohorte der Babyboomer bezeichnet. Die Angehörigen der Generation X werden bis zum Jahr 2030 in die Reihen der älteren Arbeitnehmer aufrücken, zum Teil auch bereits aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sein. Vertreter dieser Generation wurden noch überwiegend traditionell sozialisiert und leben meist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Form des Zuverdienermodells. Die verschwimmenden Grenzen zwischen privater und beruflicher Sphäre akzeptieren sie, ohne sie jedoch vorbehaltlos zu befürworten. Vielmehr stehen sie einer Überschneidung eher skeptisch gegenüber, da sie eine zu starke



Beeinflussung ihres Privatlebens durch den Arbeitgeber befürchten.

Die Angehörigen der Babyboomer- und Golf-Generation setzen im Arbeitsleben auf einen kooperativen Führungsstil und sehen das Team im Zusammenhang mit der betrieblich gewollten Struktur und kollegialen Zusammenarbeit. Ihre Leistungsorientierung verbinden sie mit der Freude an der Arbeit, aber vor allem auch mit einem starken Pflichtgefühl und einem hohen Maß an Disziplin. Sie haben ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis, das sich indes nicht mehr wie bei vorangegangenen Generationen in einem „sozialen Vertrag“ manifestiert, in dem Treue und Loyalität des Mitarbeiters gegen die Zusage einer lebenslangen Beschäftigung aufseiten des Unter-

nehmens aufgewogen werden. Vielmehr bindet der Arbeitgeber in einem sogenannten psychologischen Vertrag im Hinblick auf seine eigenen Ziele die passenden Mitarbeiter für einen definierten Zeitraum an sich. Der Arbeitnehmer geht nur mit demjenigen Unternehmen einen Vertrag ein, das seine Kompetenzen aktuell nachfragt und vor allem wertschätzt. Dieser „psychologische Vertrag“ führt zu einer beiderseitigen Ökonomisierung des Loyalitätsbegriffs und damit zu einer Partnerschaftsbeziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf „gleicher Augenhöhe“ (Blanken et al., 2000, 1; Sattelberger, 2003, 64 ff.).

Übersicht 1 vermittelt einen Überblick zu den unterschiedlichen Erwartungen und Werthaltungen von Babyboomern und Generation Y.

Generationen im Vergleich

Übersicht 1

Babyboomer	Generation Y/Digital Natives
- Akzeptanz von kollektiven Mustern	- Individuelle Orientierung
- Hohes Commitment, weil es zur Pflicht gehört	- Hohes Commitment, wenn die Tätigkeit Freude macht
- Akzeptanz von Hierarchien und der Führung, weil sie legitimiert ist	- Abkehr von der Akzeptanz von Hierarchien
- Arbeitsethos, Trennung zwischen Beruf und Privatleben	- Streben nach Work-Life-Balance
- Trend zur vertikalen Karriere	- Trend zur sanften Karriere
- Lebenslange Loyalität, Entscheidung fürs Leben	- Aktiver Umgang mit Wahlmöglichkeiten und geringere Verweildauern
- Lebenslange Reichweite der abgeschlossenen Berufsausbildung	- Bewusstsein der Notwendigkeit von (lebenslangem) Lernen
- Präferenz für die Face-to-face-Kommunikation und Kooperation	- Kommunikation und Kooperation sowohl face to face als auch virtuell
- Teil des Kollektivs	- Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge
- Sicherheit als Leitbild	- Balance zwischen Sicherheit und Flexibilität (Flexicurity) als Leitbild

Eigene Darstellung



Mit Blick auf das Jahr 2030 ist anzumerken, dass Werte sich nicht nur auf bestimmte generationsspezifische Sozialisationsmuster beziehen, sondern auch in hohem Maße von den individuellen Lebenssituationen und Erfahrungen, die im Lebensverlauf gemacht werden, beeinflusst werden. So kann sich beispielsweise das Sicherheitsbedürfnis bei Angehörigen der heutigen jüngeren Generation in Abhängigkeit von Fragestellungen wie Familiengründung, Eigenheimerwerb etc. von Fall zu Fall im Zeitverlauf deutlich unterschiedlich entwickeln.

Das Zusammenspiel aus Sozialisation, altersbedingten Erfahrungen sowie Lebensereignissen und -phasen, welches das Denken und Handeln von Menschen bestimmt, ist äußerst komplex. Für die jüngere Generation gilt, dass diese bisher nahezu ausschließlich durch ihre Sozialisation, das heißt durch die zentralen Sozialisationsinstanzen wie Elternhaus, Schule, Freundeskreis, Medien etc. in ihren Werten, Kompetenzen und Erwartungen an die Arbeit beeinflusst wurde. Bei den Vertretern der mittleren Generation spielen bereits die aktuellen Lebens- und Berufsphasen, in denen sie sich befinden, eine entscheidende Rolle. Hinzu kommen – wenn auch noch in vergleichsweise eingeschränktem Umfang – Erfahrungen,

die im privaten und beruflichen Bereich gemacht wurden. Für die ältere Generation hingegen herrscht ein nahezu gleichberechtigter „Dreiklang“ aus Sozialisation, vielfältigen Lebens- und Berufsphasen, die bereits durchlebt wurden und aktuell erlebt werden, sowie einer Fülle an Erfahrungen aus vielen Lebens- und Berufsjahren. Dies erklärt auch, weshalb mit dem Alter die Unterschiede zwischen den Menschen gerade in Bezug auf die Ausprägung bestimmter Kompetenzen immer stärker zunehmen.

Literatur

Blancke, Susanne / Roth, Christian / Schmid, Josef, 2000, Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt: auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft. Eine Konzept- und Literaturstudie, Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hrsg.), Arbeitsbericht, Nr. 157, Stuttgart

Opaschowski, Horst W., 2006, Deutschland 2020. Wie wir morgen leben. Prognosen der Wissenschaft, Wiesbaden

Opaschowski, Horst W., 2008, Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben, Gütersloh

Rump, Jutta / Eilers, Silke, 2015, Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten, Sternenfels

Rump, Jutta / Walter, Norbert (Hrsg.), 2013, Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten, Stuttgart

Sattelberger, Thomas, 2003, Employability. Kurs halten trotz Irrungen der Ich-AG, in: Personalmagazin, 5. Jg., Nr. 11, S. 64–66

Trendbüro / Steinle, Andreas / Wippermann, Peter, 2003, Die neue Moral der Netzwerkkinder. Trendbuch Generationen, München

Nils Goldschmidt

Perspektiven für ein gelingendes Leben morgen



Gesellschaftliche Folgen von Digitalisierung und Depersonalisierung

Es steht außer Frage, dass die Digitalisierung bereits jetzt die Lebens- und Arbeitswelt in rasanter Weise beschleunigt und „depersonalisiert“. Der Verlust von realen Face-to-face-Kommunikationen geht einher mit einer ständigen digitalen Verfügbarkeit. In den sozialen Netzwerken ist der Einzelne aber nicht als ganze Person sichtbar, sondern häufig nur als ein Teil seiner Selbst im Rahmen einer virtuellen, nicht selten anonymen Rolle. Die klassische Definition der Person als „unteilbare Substanz“, so der spätantike Philosoph Boethius, ist in Bedrängnis. Durch die Digitalisierung der Person werden sich neue „Verständnisse des Selbst“ herausbilden. Gleich-

zeitig ist zu befürchten, dass das Gespür für das konkrete Miteinander und Gespräch abnehmen wird.

Diese Entwicklungen werden die Generation von morgen – sei es nun die späte Generation Y (geboren bis 1999) oder die folgende Generation Z – und deren Vorstellungen von Gesellschaft und einem guten Leben prägen:

- **Arbeitsprozesse der Zukunft** werden anders aussehen und organisiert werden. Die „intelligente“ Automatisierung von Produktionsprozessen und die Etablierung von dynamischen, selbstorganisierenden Systemen werden in den Vordergrund treten (Stichwort: Industrie 4.0). Dies wird auch zum Aufbau neuer beruflicher Netzwerke führen – um sich in Arbeitsprozessen zu unterstützen, aber vielleicht auch, um in anderer Weise unternehmerische Chancen wahrzunehmen.
- **In der politischen Sphäre** haben soziale Netzwerke bereits jetzt eine beachtliche Bedeutung gewonnen. Weitere Entwicklungen in diese Richtung werden den öffentlichen Diskurs nachhaltig verändern. Vor allem wird sich die individuelle Lebenswirklichkeit der Generation von morgen massiv verändern. Schon heute lässt sich ein anderes Konsum- und Einkaufsverhalten beobachten.
- Von besonderer Brisanz wird es sein, wie sich das **Verhältnis zur Privatheit** entwickelt. Wird die Generation von morgen die gleichen Vorstellungen von Persönlichkeitsrechten haben, wie sie heute in unserer Gesellschaft verbreitet sind, oder wird es zur Normalität werden, dass persönliche Daten Teil der Big Data sind? Möglicherweise werden nicht wenige hierin sogar eine Chance sehen, ein besseres und sorgsameres Leben zu führen – wie es uns beispielsweise die durchgängige Überwachung unserer Gesundheit (Vital Monitoring) verheißen will.

Herausforderungen der Generation von morgen

Sich diesen Veränderungen *bewusst* zu stellen, wird eine wesentliche Herausforderung für die Generation von morgen sein: Wie können die Prozesse der Digitalisierung und Virtualisierung von Lebenswelten gestaltet und als gestaltbar erfahren werden? Wie kann man lernen, sich bewusst zu diesen neuen Lebenswirklichkeiten zu verhalten? Wie beeinflussen diese Veränderungen individuelle Lebensentwürfe und die Vorstellungen von einem guten Leben? Wie verändern soziale Netzwerke und die Digitalisierung der Lebenswelt die Entwicklungsprozesse junger Menschen? Wie wird eine veränderte Lebenswirklichkeit die Vorstellung davon, was eine gute, dem Menschen

dienliche Gesellschaft ist, wandeln? Diese neuen gesellschaftlichen Fragen werden die Politik und die öffentlichen Diskurse prägen, wobei die Kompetenz für diese entscheidenden Diskurse der Zukunft – anders als wir es aus der Vergangenheit kennen – bei der jungen Generation liegen wird.

Unabhängig von diesen Veränderungen wird auch die Generation von morgen die Frage umtreiben, die zu allen Zeiten die entscheidende ist: Welche Möglichkeiten haben wir, uns in die Gesellschaft einzubringen, und wie kann ich die Gesellschaft so mitverändern, dass sie mir Perspektiven bietet? Dahinter steht die Frage nach einer umfassenden Inklusion in die Gesellschaft, also nach der Befähigung, vollwertiger Teil der Gesellschaft zu sein.





Die Schlüsselrolle der Bildung

Gefordert sind auch jetzt Bildung, Erziehung und Ausbildung. Insbesondere wird es darum gehen, jungen Menschen Perspektiven zu eröffnen, ihre jeweiligen Fähigkeiten und Ideen so einzubringen, dass sie am Markt bestehen können, um ein auskömmliches *und* gelingendes Leben zu haben. Darauf muss sich die schulische und außerschulische Bildung einstellen. Denn die Digitalisierung verlangt nicht nur ein hohes Maß an Medienkompetenz, sondern es bedarf auch umfassender Fähigkeiten in einer neuen, virtualisierten und vernetzten Arbeitswelt, die den Berufsalltag und dadurch auch die individuellen Lebenswirklichkeiten prägen werden, zu bestehen.

Eine Schlüsselrolle kommt einer modernen ökonomischen Bildung zu. Junge Menschen werden in zunehmendem Maße ein Verständnis für veränderte wirtschaftliche Prozesse brauchen, um die Welt um sie herum zu begreifen.

Dies sollte einhergehen mit einem Gespür für die gesellschaftlichen Konsequenzen dieser Veränderungen. Das ökonomische System darf nicht unreflektiert außerhalb der sonstigen Lebenswirklichkeit stehen, sondern muss integraler Bestandteil eines umfassenden Gesellschaftsverständnisses sein. Und umgekehrt bedarf es eines Bewusstseins dafür, dass neue virtuelle Realitäten nicht selten einen „schnöden“ ökonomischen Kern haben. Konkretes Beispiel: Viele Dienstleister im Bereich der „Ökonomie des Teilens“ (Share Economy) nutzen digitale Plattformen lediglich als neues Geschäftsmodell, um Wohnungen anzubieten oder Taxifahrten zu vermitteln. Ökonomische Bildung braucht folglich eine enge reflexive Koppelung an eine normative Urteilsfähigkeit. Kurz: Die Frage nach dem Verhältnis von wirtschaftlichem Verstehen und ethischer Erkenntnis wird drängender.

Im Spannungsfeld zwischen globalen Problemen und individueller Lebensführung

Die Spannung zwischen – kaum gestaltbaren – globalen Prozessen, die gleichwohl unsere tagtägliche Lebenspraxis beeinflussen (wie die aktuelle Flüchtlingsproblematik zeigt), und der Verantwortung, die wir für unser individuelles Handeln tragen, wird weiter wachsen. Greifen wir bei regionalen Konflikten ein oder lassen wir uns über sie nur informieren und flüchten uns in Hilflosigkeit? Werden wir – nicht zuletzt dank der Digitalisierung – Möglichkeiten entwickeln, mit dieser Spannung (politisch) besser umzugehen (etwas mithilfe globaler Netzwerke oder internationaler Nichtregierungsorganisationen, NGOs)? Die Verzahnung von Digitalisierung und neuen globalen Entwicklungen wird die Lebenswirklichkeit der kommenden Generation in ihrem alltäglichen Handeln und ihre Wahrnehmung von Gesellschaft substantieller beeinflussen, als dies heute der Fall ist.

Mit der Generation von morgen verbinde ich – auch in meiner Rolle als Hochschullehrer – andere Einstellungen zu individueller Leistungsorientierung und zu Vorstellungen des sozialen Aufstiegs. Bei gelingenden sozialpolitischen Reformen und angesichts des anstehenden demografischen Wandels wird dies in unseren westlichen Gesellschaften zukünftig weniger bedeutsam sein als in früheren Generationen:

Für viele, freilich nicht für alle, wird es weniger um materiellen Wohlstand gehen, sondern darum, die eigene Lebensausrichtung mit neuen Inhalten zu füllen. Leistungsorientierung wird nicht den Stellenwert als eigenes Ziel behalten, sondern es geht mehr um Perspektiven für ein gelingendes Leben. Aus meiner Sicht ist diese Entwicklung positiv und es sollte die Aufgabe der jetzigen Erwachsenengeneration sein, die Generation von morgen in einer ausgewogenen Sicht auf das eigene Leben zu bestärken.

Maximilian Mendius

Die Generation von morgen in der Arbeitswelt



In meinen Ausführungen zur Generation von morgen und deren Erwartungshaltungen an das Erwerbsleben beziehe ich mich auf die Altersgruppe der heute 15- bis 30-Jährigen – also auf die Mitglieder der sogenannten Generationen Y und Z. Der Schwerpunkt wird im Folgenden auf diejenigen gelegt, die eine akademische Ausbildung anstreben, sich darin befinden oder diese bereits abgeschlossen haben. Dennoch lassen sich gerade bei den zu erörternden Bedürfnissen viele Ausführungen sicherlich auch auf nicht akademische Zielgruppen übertragen. Wichtig ist mir an dieser Stelle zudem die Anmerkung, dass die Zuordnung eines Geburtsjahrgangs zu einer Generation niemals zu 100 Prozent treffsicher ist. Es gibt sicherlich 15- bis 30-Jährige, für die die anschließenden Ausführungen nicht gelten;

ebenso gibt es Mitglieder der älteren Generationen, die exakt die im Folgenden dargestellten Eigenschaften und Erwartungen mitbringen.

Bedürfnisse und Erwartungen der Generation von morgen

Neue Wege der Selbstverwirklichung

Klassische Karriereziele wie schneller Aufstieg, Führungsverantwortung oder ein hohes Gehalt haben an Bedeutung verloren. Die Angehörigen der Generation von morgen erwarten bezogen auf das Berufsleben Flexibilität, um ein individuelles Work-Life-Management leben zu können. Zudem suchen sie Umfeldler mit flachen Hierarchien und hoher Kollegialität. Interessante und abwechslungsreiche Tätigkeiten mit Gestaltungsspielraum haben für sie ebenso große Bedeutung wie ein hohes Maß an Unabhängigkeit. Es wird als wichtig angesehen, seinen eigenen Weg zu gehen. Dennoch stellt sich keine völlig postmaterialistische Haltung ein. Ein gutes Gehalt und eine sichere Anstellung sind vor allem in volatilen, krisengeprägten Zeiten relevante Grundlagen, um das eigene Leben gestalten zu können.

Vernetzung

Die Generationen X und Y sind durch die parallel erfolgten technischen Neuerungen weit über die Grenzen der eigenen Heimatstädte und -länder vernetzt. Sie stehen für offenen Informationsaustausch, teilen ihre Erlebnisse mit anderen und holen sich aus ihren Netzwerken Unterstützung und Rat bei anstehenden Entscheidungen. Hierbei kommt auch den gängigen Social-Media-Plattformen eine gewisse Bedeutung zu. Je mehr diese allerdings auch von den älteren Generationen frequentiert werden, desto eher wechseln die Jüngeren zu einem anderen Kommunikationskanal.

Digitalisierung

Mit der Digitalisierung des Wissens stehen der Generation von morgen quasi alle Informationen



per Mausklick zur Verfügung. Hieraus folgt auch der Anspruch, beruflich wie privat Informationen „just in time“, also genau zur rechten Zeit, zu bekommen. Websites, Blogs, Internetforen und Web-TV haben klassische Print- und TV-Formate zu großen Teilen ersetzt. Google, Wikipedia und E-Books übernehmen sukzessive die Funktion von Bibliotheken, Büchern und Nachschlagewerken. Bezogen auf das Arbeitsumfeld erwartet die Generation von morgen modernste Arbeitsmittel (zum Beispiel Smartphones, Tablets oder Smartboards) und die Möglichkeit, diese durch Einbringung der eigenen Hardwarepräferenzen („Bring your own device“) oder durch die individuelle Ausgestaltung des Arbeitsplatzes („Bring your own office“) selbst zu prägen.

Sicherheitsbedürfnis

Obwohl eigentlich alle Informationen zur Verfügung stehen und Randbedingungen wie der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel dazu beitragen, dass die Beschäftigungsperspektiven der Generation von morgen positiv sind, hat auch sie ein großes Bedürfnis nach Sicherheit und Unterstützung. Die

Generation von morgen ist sich durch die vielfältigen Informationskanäle darüber gut bewusst, dass aktuelle Krisen auf verschiedenen Ebenen eine langfristige Zukunftsplanung bedrohen.

Gesellschaftspolitische Herausforderungen

Geringere Loyalität zum Arbeitgeber

Durch den Fachkräftemangel auf der einen Seite und den Wunsch nach Selbstbestimmung und Unabhängigkeit auf der anderen Seite ist zu erwarten, dass lang anhaltende Beschäftigungs-



zeiten bei einem Arbeitgeber abnehmen und im Gegenzug immer mehr Arbeitnehmer ihre Leistung zeitlich befristet anbieten werden. Einige werden versuchen, aus der Selbstständigkeit heraus als Innovatoren zu fungieren. Auf diese Weise versuchen sie, sich einen Markt für die eigene Leistung zu schaffen und in Übereinstimmung mit der eigenen Haltung auszuwählen, für wen sie arbeiten. Gerade Industrieunternehmen müssen



Lösungen finden, um für diese Zielgruppen mit alternativen Karriere- und Lebensentwürfen attraktiv zu bleiben. Das erfordert flexible Arbeitszeitmodelle, Flexibilität bei der Wahl der Arbeitsmittel, der Arbeitsorte etc. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, eine positive Trennungskultur zu

etablieren. Es kann durchaus in beiderseitigem Interesse sein, dass ein Arbeitnehmer sein Unternehmen temporär verlässt, um neue Erfahrungen zu sammeln. Sollte dieser in der Zukunft mit einem erweiterten Wissensschatz wieder zurückkehren, ist dies ein Gewinn für beide Seiten.



Aufeinandertreffen verschiedener Generationen

Aufgrund des immer früheren Eintritts in den Arbeitsmarkt – bedingt durch eine kürzere Schulzeit, die Abschaffung der Wehrpflicht sowie die Einführung der gestuften Studienstruktur (Bachelor, Master) – und der gleichzeitigen Verlängerung der Lebensarbeitszeit infolge der Rente mit 67 treffen in Unternehmen Mitglieder der verschiedensten Generationen aufeinander. Führungskräfte müssen wegen der sich wandelnden Einstellungen stärker als Vermittler zwischen den Altersgruppen und als Stifter einer gemeinsamen Identität auftreten. Es ist wichtig, die unterschiedlichen Generationen und damit die Einstellungsheterogenität als Chance für Innovation zu begreifen.

Adäquate Kommunikationswege

Offizielle Verlautbarungen seitens der Politik sind immer noch stark auf die klassischen Print- und TV-Formate ausgelegt. Über eine stärkere Nutzung von Social-Media-Kanälen und neuen Medien könnten sich Ansatzpunkte ergeben, die jüngeren Generationen wieder stärker für die Politik zu begeistern. Als zwei Beispiele seien nur Online-Abstimmungen bei Wahlen oder Chat-Diskussionen mit Politikern genannt.

Fazit

Dass die Generationen von morgen andere Erwartungen, Interessen und Motive, jedoch auch andere Qualifikationen und Fähigkeiten mitbringen, stellt aus meiner Sicht eine große Chance für die Arbeitswelt dar. Es gilt, die entsprechenden Maßnahmen zu ergreifen, um dieses Potenzial für beide Seiten gewinnbringend zu nutzen.



Michael Zibrowius

Die Generation von morgen: neue Chancen, neue Herausforderungen



Über die „Generation von morgen“, also „die Jugend von heute“, wird seit Menschengedenken diskutiert. „Keinen Respekt“ habe sie, denn „früher sei alles besser“ gewesen.

Doch was ist heutzutage dran am Bild der kommenden Generation, und in welchem ökonomischen und gesellschaftlichen Umfeld wird sie agieren? Wer verbirgt sich aus heutiger Sicht wirklich hinter der „morgigen“ Generation der um die Jahrtausendwende geborenen Jugendlichen, die in Zukunft auf die globalisierten Arbeitsmärkte drängen und die die Zukunft im Spannungsfeld von Fachkräfteengpässen und demografischem Wandel mitgestalten werden – durch neue Ideen, Erwartungen und Ziele?

Folgende Thesen lassen sich aufstellen, wobei selbstredend abzuwarten bleibt, in welchem Ausmaß diese tatsächlich zutreffen und sich die daraus abgeleiteten Konsequenzen dann auch einstellen werden:

1. *Die Generation von morgen lebt und arbeitet in einer digitalen Welt.*

Die fortschreitende Vernetzung von privatem und beruflichem Handeln, die herausragende Rolle des Internets, die Entwicklung hin zum Internet der Dinge und zur Industrie 4.0 – all dies wird dazu führen, dass die zukünftige Generation in hohem Maße von der Digitalisierung betroffen sein wird. Dies hat vielerlei Auswirkungen: auf die Art und Weise, wie künftig gearbeitet wird (mobil, flexibel, zeit- und ortsunabhängig), genauso wie auf die Art und Weise, wie künftig gelernt und gelehrt wird. Um „Digital Illiteracy“ – also der Unfähigkeit, sich in der digitalen Welt zurechtzufinden – vorzubeugen, stehen vor allem Schulen und Bildungseinrichtungen in der Pflicht, die Generation von morgen auf das Leben und Arbeiten in der digitalen Welt vorzubereiten – aber auch Älteren Angebote zur digitalen Weiterbildung zu machen. Lebenslanges Lernen wird durch den rapiden technologischen Wandel noch mehr an Bedeutung gewinnen, besonders auch nach Erlangen des Berufs- oder Studienabschlusses in Form von Weiterbildung im Arbeitsleben. Hierbei sind sowohl der Einzelne als auch der Arbeitgeber gefragt, um das nötige berufliche Wissen ein Leben lang auf dem neuesten Stand zu halten.

2. *Fachkräfteengpässe, demografischer Wandel und Zuwanderung werden die Gesellschaft von morgen maßgeblich beeinflussen.*

Schon heute können viele Stellen, gerade im Bereich der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (sogenannter MINT-Bereich), nicht besetzt werden und

Unternehmen klagen über fehlende Fachkräfte und zu wenig Nachwuchs. Durch den Geburtenrückgang, die daraus resultierende Alterung der Gesellschaft und den – politisch forcierten – Trend hin zu einer umfangreichen Akademisierung großer Teile der jungen Bevölkerung stellt sich die Frage nach der Zukunft(-sfähigkeit) der dualen Berufsausbildung als Weg zu einem berufsqualifizierenden Bildungsabschluss. Dabei wird häufig die integrative Leistung des dualen Systems der Berufsausbildung übersehen: Es ermöglicht allen jungen Leuten, auch ohne Hochschulabschluss, einen reibungslosen Einstieg in das Berufsleben und tritt Fachkräfteengpässen entgegen.

Die Zuwanderung kann den Mangel an gut qualifizierten Fachkräften nur begrenzt mildern. Zwar sind viele Zuwanderer formal höher qualifiziert als der Durchschnitt der hiesigen Bevölkerung und könnten somit Engpässe im akademischen Bereich lindern. Doch gerade bei der Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse herrscht noch Handlungsbedarf. So mangelt es häufig sowohl den Betroffenen als auch potenziellen Arbeitgebern an Informationen zum Anerkennungsverfahren, oder Anträge werden aufgrund fehlender Dokumentation der im Ausland erworbenen Abschlüsse nicht anerkannt. Politik und Sozialpartner sind hier gefordert, um einfache und pragmatische Lösungen zu finden.

Problematisch ist außerdem, dass die ausländischen Fachkräfte bislang hauptsächlich aus europäischen Staaten mit ähnlichen demografischen Strukturen nach Deutschland kommen und nicht absehbar ist, ob wirtschaftliche Verbesserungen in ihren Heimatländern diese Personen nicht zu einer Rückkehr bewegen werden. Darüber hinaus wird die große Zahl an Flüchtlingen aus Afrika und dem Nahen Osten zweifelsohne noch einmal zu neuen Herausforderungen hinsichtlich der Arbeitsmarkt-



integration führen. So bleibt unklar, inwieweit Deutschland *langfristig* von der gegenwärtig hohen Zuwanderung profitieren kann. Die politischen Debatten um eine Reform des Zuwanderungsrechts sind somit erst der Anfang einer grundsätzlichen gesellschaftlichen Auseinandersetzung.

Im Lichte dieser Herausforderungen müssen Unternehmen und Politik, ja muss die Gesellschaft insgesamt Wege finden, jungen Menschen attraktive Arbeitsplätze zu bieten und gleichzeitig Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken. Dabei ist die Wertigkeit der beruflichen Qualifikation zu stärken, damit diese nicht zwischen Demografie- und Bildungstrends auf der einen Seite und der Entwicklung der Zuwanderung auf der anderen Seite unter die Räder kommt. Nur so wird es der Generation von morgen gelingen, die erreichten Sozial- und Arbeitsstandards von heute zu verteidigen und Fehlentwicklungen auf dem Arbeitsmarkt wirksam zu begegnen.



3. Alte Generation, neue Generation – so gleich und doch so anders.

Im Hinblick auf die kommende Generation wird häufig mit blumigen Worten das ambivalente Bild einer vollkommen neuen Jugend gemalt: Viel selbstbewusster oder viel ängstlicher, viel freizeitbewusster oder viel karriereorientierter sei sie im Vergleich zu ihren Vorgängern. Schon die Generation Y (Jahrgang 1980 bis 1995) wurde mit vielen dieser Attribute in Verbindung gebracht.

Untersuchungen des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (Metzler et al., 2014) zeigen indes: Es gibt zwar durchaus Unterschiede zwischen der Generation Y und ihrer Vorgängerin, der Generation X (Jahrgang 1965 bis 1979), zum Beispiel bei der Lebenszufriedenheit oder der Arbeitszeit (so ist die

wöchentliche Arbeitszeit der Generation Y durchschnittlich eine Stunde geringer als die der Generation X). Doch diese Unterschiede lassen sich weitestgehend durch Unterschiede bei den Bildungsabschlüssen, beim Frauenanteil an den Erwerbstätigen oder beim Anteil der Teilzeitarbeit in den jeweiligen Generationen erklären.

Das in den Feuilletons häufig gezeichnete Bild der „vollkommen anderen“ Generation ist empirisch kaum haltbar. Ein statistisch signifikanter und ökonomisch relevanter Unterschied, der einzig auf die Zugehörigkeit zu einer anderen Geburtskohorte zurückzuführen ist, lässt sich nicht belegen. Zumindest unterscheidet sich die Generation Y am Arbeitsmarkt, aber auch in Bezug auf ihre Lebens- und Arbeitszufriedenheit nicht wesentlich von der Generation X. Es sind vielmehr allgemeine gesellschaftliche

Trends, die zu unterschiedlichen Zusammensetzungen innerhalb der einzelnen Generationen führen (zum Beispiel im Zeitverlauf zunehmend höhere Bildungsabschlüsse und mehr Frauen auf dem Arbeitsmarkt), welche wiederum die Generationenunterschiede treiben.

Allerdings stellt sich die Frage, inwieweit dieses Muster auch für die „Generation von morgen“ gilt. Wird auch sie sich letztlich nicht von ihrer Vorgängergeneration unterscheiden? Die jungen Menschen, die um die Jahrtausendwende geboren sind, in den kommenden Jahren ihren Schulabschluss machen und in den Arbeitsmarkt drängen werden, kennen keine analoge Welt mehr. Sie wachsen von Beginn an in der digitalen auf. Diese digitale Welt mit Instagram, Facebook, Google und WhatsApp verändert die Kommunikation und das Sozialverhalten der Jugendlichen, aber auch die Wirtschaft und die Arbeitswelt auf dramatische Weise (vgl. auch These 1).

Wenn nun diese Veränderungen einhergehen mit einem Wandel der Vorstellungen und Wünsche dieser Generation und wenn diese Vorstellungen und Wünsche gegenüber den Arbeitgebern durchgesetzt werden können, dann betritt mit der „Generation von morgen“ tatsächlich eine deutlich andere Generation den Arbeitsmarkt. Die spannende Frage bleibt indes, inwieweit dies der Fall sein wird oder ob nicht auch hier die durch allgemeine Trends hervorgerufenen Unterschiede bei beobachtbaren Charakteristika den Ausschlag geben.

Was also bleibt festzuhalten mit Blick auf die „Generation von morgen“? Es sind die großen Themen wie Digitalisierung, Fachkräfteengpässe, demografischer Wandel und Zuwanderung, welche die Generation von morgen begleiten und



formen werden. Sie stecken den Rahmen ab, in dem sich diese Generation bewegt. Je nachdem, wie sich die sozialen, gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen entwickeln werden, wird die „Generation von morgen“ ihr ganz eigenes Kapitel schreiben und sich entsprechend von ihren Vorgängern abheben.

Literatur

Metzler, Christoph / Werner, Dirk / Zibrowius, Michael, 2014, Arbeitsmarktergebnisse und berufliche Ziele der Generation Y im Vergleich zur Generation X, in: IW-Trends, 41. Jg., Nr. 3, S. 3–19

Die Autoren

Dr. **Bernhard Dietz**, geboren 1975 in Koblenz, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im DFG-geförderten Projekt „Historische Wertewandelsforschung“ am Historischen Seminar der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und untersucht Wertewandelsprozesse im Bereich der Arbeit bei Unternehmern und leitenden Angestellten im 20. Jahrhundert. Sein zweiter Forschungsschwerpunkt liegt auf dem Radikalisierten Konservatismus im Europa der Zwischenkriegszeit.

Prof. Dr. **Nils Goldschmidt**, geboren 1970 in Höxter, ist Professor für Wirtschaftswissenschaft und ihre Didaktik an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht der Universität Siegen. Zudem sitzt er dem Zentrum für ökonomische Bildung in Siegen und der Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft vor. Zu seinen Forschungsgebieten gehören Ordnungstheorie und -politik, Sozialpolitik und sozialer Wandel, Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie kulturelle Ökonomik.

Prof. Dr. Dr. h. c. **Stefan Hradil**, geboren 1946 in Frankenthal, war Professor für Soziologie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und ist seit 2011 im Ruhestand. Die Struktur und Entwicklung moderner Gesellschaften, insbesondere soziale Milieus und Lebensstile, Singles, soziale Ungleichheit und die demografische Entwicklung sind Schwerpunkte seiner Forschung. Er war Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Vorstandsvorsitzender der Schader-Stiftung „Sozialwissenschaften und Praxis“ und ist Vizepräsident der Akademie der Wissenschaften und der Literatur in Mainz.

Dipl.-Psych. **Maximilian Mendius**, geboren 1983 in München, leitet bei der BMW Group das Recruiting für die Standorte Leipzig, Berlin und Eisenach. Bis März 2015 war er in der strategischen Nachwuchssicherung der BMW Group tätig und verantwortete dort unter anderem das strategische Employer Branding und beschäftigte sich in dieser Funktion intensiv mit den Erwartungshaltungen verschiedener Zielgruppen an einen attraktiven Arbeitgeber.

Prof. Dipl.-Phys. **Randolf Rodenstock** (MBA), geboren 1948 in München, leitete ab 1983 die Rodenstock-Unternehmensgruppe zunächst mit seinem Vater und übernahm 1990 die Geschäftsführung des Optik-Konzerns. Im Jahr 2003 wechselte der Geschäftsführende Gesellschafter der Optische Werke G. Rodenstock GmbH & Co. KG in den Aufsichtsrat der Rodenstock GmbH. Er ist Präsidiumsmitglied des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI), Vizepräsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und Ehrenpräsident der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft.

Prof. Dr. **Jutta Rump** ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. Darüber hinaus ist sie Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen, IBE. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten zählen die Handlungsfelder Unternehmensführung, Trends der Arbeitswelt, Employability und Management Development. Bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit ist sie Botschafterin für das Thema Chancengleichheit und Diversity.

Prof. Dr. **Christian Scholz**, geboren 1952 in Vöcklabruck/Oberösterreich, ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement, an der Universität des Saarlandes. Er ist außerdem Direktor des Europa-Instituts der Universität des Saarlandes. Sein zentraler Tätigkeitsbereich ist die Erforschung der Arbeitswelt. In diesem Zusammenhang beschäftigt er sich unter anderem mit der Generation Z und ihren Auswirkungen auf die zukünftige Arbeitswelt, mit Human Capital Management, Hochleistungsteams sowie der Professionalisierung der Personalarbeit.

Michael Sommer, geboren 1969 in Flensburg, arbeitet als Projektleiter beim Institut für Demoskopie Allensbach. Der Politikwissenschaftler und Historiker ist dort verantwortlich für die Konzeption, die wissenschaftliche Analyse sowie die Präsentation von Studien. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören die Gesellschafts- und Sozialforschung sowie die politische Forschung.

Dr. **Michael Zibrowius**, geboren 1984 in Nürnberg, ist Economist am Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Im Kompetenzfeld „Berufliche Qualifizierung und Fachkräfte“ beschäftigt er sich unter anderem mit den Themen Ausbildung und Weiterbildung. Dabei steht die empirische Untersuchung sozio-ökonomischer Zusammenhänge im Mittelpunkt seiner Arbeit. Er forscht zur Zukunft der beruflichen Bildung in Deutschland vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und zunehmender Akademisierung.

© 2016 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
ISSN 1863-3978 / ISBN 978-3-941036-52-9
Herausgeber:
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

Kontakt:
Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff
Geschäftsführerin
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089 551 78-732
Telefax 089 551 78-755
info@romanherzoginstitut.de
www.romanherzoginstitut.de

Redaktion und Lektorat: Dr. Benjamin Scharnagel, Martina Martschin
Fotos: Christian Scholz, S. 14; alle anderen: ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
Produktion: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln · Berlin

**Diese Publikation ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich und kann unter
www.romanherzoginstitut.de bestellt werden.**



ISBN 978-3-941036-52-9

www.romanherzoginstitut.de