

„Das war schon immer so!“ ist keine Antwort

Um die Generation Z häufen sich viele Vorurteile. Sie sei z. B. arbeitsfaul, ihrem Arbeitgeber gegenüber nicht loyal und würde sich nur für Social Media interessieren. Doch stimmt das auch? „Die ‚jungen Generationen‘ wollen genauso wie die älteren einen Beitrag leisten und stolz darauf sein, was sie tun“, meint Susanne Kremeier. Die Unternehmensberaterin ist überzeugt, dass die Gen Z keinesfalls nicht arbeiten will, sondern anders. Darüber hat „Der Maler“ mit ihr im Interview gesprochen.



Gewohnheiten zu hinterfragen: Muss das wirklich noch so sein, oder kann man es ändern? Das Argument „Das war schon immer so!“ beeindruckt die junge Generation nicht.

Wir Boomer, als Kinder der Kriegsgenerationen, haben unseren Kindern beigebracht: „Du kannst alles erreichen!“ Dabei haben wir jedoch vergessen, zu betonen, dass dies auch mit Anstrengung verbunden ist. Für uns war das selbstverständlich, den jüngeren Generationen scheint dieser Zusammenhang jedoch teilweise entglitten zu sein. Bei einigen meiner Kunden, die mit GenZ-Kollegen arbeiten, beobachten wir ein interessantes Phänomen: Diese Generation scheint oft zu glauben, sie wüsste alles über ein Thema, sobald sie dafür eine Qualifikation erhalten hat. Tritt dann eine Frage auf, die sie nicht beantworten können, sehen sie es nicht als ihre Aufgabe, selbst eine Lösung zu finden. Das sorgt bei vielen meiner Kunden für Irritationen.

Bild: The img/stock.adobe.com

Die Gen Z sieht sich mit dem Vorurteil konfrontiert, lieber als Influencer tätig sein zu wollen, als einem „richtigen“ Job nachzugehen.

Maler: Frau Kremeier, in Betrieben arbeiten heute häufig unterschiedliche Generationen zusammen. Was sind Konfliktthemen zwischen den unterschiedlichen Generationen (Boomer, Millennial, Gen Z)? Und wie gehen Betriebe bestenfalls damit um?

Susanne Kremeier: Seit der GenY – Why, also Warum – haben wir älteren Generationen gelernt, wie viel hinterfragt werden

kann. Während viele von uns früher dachten: „Ich vertraue dem Chef, er weiß, was er tut, also mache ich, was er von mir verlangt,“ wollen die jüngeren Generationen verstehen, warum sie etwas tun sollen. Die simple Antwort „Weil es gemacht werden muss!“ mag ältere Generationen noch überzeugt haben, ist aber heute nicht mehr ausreichend. Das bietet Unternehmen die Gelegenheit, ihre etablierten Standards und

Maler: Es gibt auch das Vorurteil, dass die Generation Z allgemein arbeitsscheu ist, weil sie lieber Influencer- oder Content-Creator sind. Was halten Sie von dieser Einschätzung?

Kremeier: Influencer und Content-Creator gehören zweifellos zu den attraktiven Berufen unserer Zeit und scheinen oft schnellen Erfolg zu versprechen. Die Generation Z strebt danach, sich kreativ und unternehmerisch zu verwirklichen. Wir Älteren sind



» Ich habe mal einen jungen Kandidaten bei einem Bewerbungsgespräch erlebt. Der zukünftige Vorgesetzte sagte, ab und zu dauere es abends etwas länger, und vielleicht wäre auch mal ein Tag am Wochenende zu arbeiten. Der Kandidat erwiderte daraufhin: Wenn ich meinen Job nicht in acht Stunden erledigen kann, haben Sie den falsch strukturiert.

Maler: Wodurch zeichnet sich die jüngere Generation also im Arbeitsumfeld aus?

Kremeier: Wir haben Standards erfunden, die jungen Generationen leben sie: Sie wissen ziemlich genau, was ihr Job ist, was von ihnen erwartet werden darf und wie lange sie arbeiten sollten. Ich habe mal einen jungen Kandidaten bei einem Bewerbungsgespräch erlebt. Der zukünftige Vorgesetzte sagte, ab und zu dauere es abends etwas länger und vielleicht wäre auch mal ein Tag am Wochenende zu arbeiten. Der Kandidat erwiderte daraufhin: Wenn **ich** meinen Job nicht in acht Stunden erledigen kann, haben **Sie** den falsch strukturiert. Bäm. Da steckt viel Wahrheit drin.

Die 'jungen Generationen' wollen genauso wie die älteren einen Beitrag leisten und stolz darauf sein, was sie tun. Man muss dies nur anders darstellen und anbieten, als das vielleicht früher der Fall war.

Wenn wir uns das Konflikt-Potenzial, das ich soeben beschrieben habe, anschauen, steckt darin viel Gutes: Der Vorteil der be-

schriebenen Haltung ist: Man weiß ganz genau, was man zu erwarten hat. Wenn man also die Arbeit für diese Generationen klar und eindeutig beschreibt, sich an die Arbeitszeiten hält, und sicherstellt, dass ab und zu geschaut wird, ob vielleicht eine Frage unbeantwortet geblieben ist, hat man hier sehr zuverlässige Mitarbeitende. Das gilt für alle Betriebe, auch für Malerbetriebe.

Maler: Die Generation fordert also mehr Klarheit im Arbeitsumfeld. Glauben Sie, dass die ältere Generation von dieser Haltung etwas lernen kann?

Kremeier: Absolut. Statt die Generation Z dafür zu kritisieren, dass sie klare Anweisungen verlangt, sollten wir überlegen, was wir von ihnen lernen können. Sie hinterfragen, ob eine Aufgabe wirklich notwendig ist, und das könnte dazu führen, dass wir unsere Prozesse optimieren. Es ist nicht von vornherein schlecht, wenn man fragt: „Warum machen wir das so?“ Vielleicht könnte dadurch unnötige Arbeit wegfallen. Unsere Generation hat oft aus Höflichkeit oder Pflichtbewusst-


remmers

**Energetisch
sanieren?
Machen wir!**

Mit iQ-Therm 2.0

remmers.com





Susanne Kremeier möchte Unternehmen zukunftsfähig machen und berät diese dementsprechend.

sein „Ja“ gesagt, auch wenn es nicht nötig war. Die Generation Z setzt klare Grenzen und fragt, warum eine Aufgabe für sie sinnvoll sein sollte.

Maler: *Wie sehen Sie die Rolle der Führungskräfte in diesem Kontext? Müssen Betriebsinhaber ihre Arbeitsweise anpassen?*

Kremeier: Das ist eine schwierige Frage. Die Definition von Führung hat sich in den letzten Jahrhunderten oft verändert. Heute sehen wir Konzepte, die manche für veraltet halten, die aber wundervoll funktionieren: So führt beispielsweise Jen Hsun Huang, der Chef von Nvidia (* *Entwickler von Grafikprozessoren und Chipsätzen, Anmerkung der Redaktion*), 60 Führungskräfte direkt, ohne Einzelgespräche mit ihnen zu führen. Er meint, Einzelgespräche führen zu Informationsvorteilen einzelner Personen. Also kommen alle zusammen, besprechen gemeinsam was zu tun ist, und schwärmen dann aus, um es auch zu tun. Das hat Nvidia zu einem der wertvollsten Unternehmen der Welt gemacht. Und alle Führungsstil-Gurus raufen sich die Haare.

Ich hatte einmal das Glück, mich mit einer Dame, Mary Parker Follet, beschäftigen zu dürfen. Sie hat Anfang des 20. Jahrhunderts

Führung so beschrieben: Der Vorgesetzte ermächtigt die Mitarbeiter, ihre Arbeit zu tun. Dabei ist ‚ihre Arbeit‘ so definiert, dass sie das tun, was sie selbst am besten können. Entscheidungen werden durch die Person gefällt, die für diese Entscheidung am besten qualifiziert ist. Die Führungskraft ‚führt‘ nicht die Mitarbeiter, sondern die gesamte Situation. Darüber hinaus stellt Mary Parker Follet den Vorgesetzten seinen Mitarbeitern gleich: Wenn es um das große Ganze geht, sind Führungskräfte und Mitarbeiter gleichgestellt: Alle streben sie nach der Erreichung des übergeordneten Ziels. Parker Follet beschrieb also schon vor 100 Jahren das agile Arbeiten.

Wenn wir Nvidia und Parker Follet versuchen zusammen zu bekommen, bedeutet das: Es ist wichtig, dass die Art, wie geführt wird, von dem, der führt, und denen, die geführt werden, gleichermaßen geschätzt wird. Das wiederum bedeutet, dass Unternehmen ihren Führungsstil genau und verständlich beschreiben sollten. Dabei ist es absolut kein Problem, wenn ein Betrieb sagt: Bei uns macht der Chef die Ansage! Denn es gibt Menschen, die das gut finden. Nicht jeder Mensch und nicht jeder GenZler will Chef werden. Viele finden es angenehm, die Verantwortung Anderen zu überlassen. Schlimmer finde ich es, wenn ein Unternehmen damit wirbt, dass jeder seine Ideen einbringen und mitgestalten kann, das aber dann in der Realität absolut nicht stimmt. Ehrlichkeit währt auch hier am längsten.

Allerdings glaube ich, dass aufgrund der bereits beschriebenen Einstellung zu unbeantworteten Fragen, eine engere Betreuung sehr empfehlenswert ist. Ins kalte Wasser schmeißen und allein schwimmen lassen, ist bei den jungen Generationen eher weniger zielführend.

Maler: *Ein weiteres Vorurteil gegenüber der Gen Z ist, dass sie weniger arbeiten möchte, etwa in einer Vier-Tage-Woche. Glauben Sie, dass das ein realistisches Modell ist?*

Kremeier: Das Modell der Vier-Tage-Woche wird oft als ideal dargestellt und tatsächlich gibt es viele, die sich das wünschen. Aber ich denke, wenn wir ehrlich zu uns selbst sind, stellen wir fest, dass diese Haltung in allen Generationen zu finden ist. Viele arbeiten am Freitagnachmittag nicht mehr wirklich effektiv, auch wenn sie offiziell im Büro sind.

Es geht darum, die Arbeitszeit so zu gestalten, dass sie produktiv ist und gleichzeitig Raum für Erholung und persönliche Interessen bleibt.

Maler: *Um nochmal auf den Fachkräftemangel zu sprechen zu kommen: Wie sehen Sie die Zukunft der Arbeitswelt in Bezug auf diesen und welche Qualifikationen werden in Unternehmen benötigt werden?*

Kremeier: Der Fachkräftemangel ist eine echte Herausforderung, und wir müssen genau schauen, welche Qualifikationen für welche Aufgaben wirklich notwendig sind. Vielleicht haben wir in der Vergangenheit zu sehr auf formale Qualifikationen geachtet, anstatt auf die tatsächlichen Fähigkeiten und Talente der Menschen. Im Handwerk könnte man zum Beispiel überlegen, ob wirklich der Meister jede Aufgabe selbst übernehmen muss, oder ob bestimmte Tätigkeiten auch von anderen Mitarbeitern ausgeführt werden könnten. Wir müssen flexibler werden und das Potenzial der Menschen nutzen, das nicht immer durch formale Titel oder Abschlüsse repräsentiert wird.

**» Ins kalte Wasser
schmeißen und allein
schwimmen lassen,
ist bei den jungen Genera-
tionen eher weniger ziel-
führend.**

Maler: *Das klingt nach einem spannenden Ansatz. Glauben Sie, dass Unternehmen bereit sind, diese Veränderungen zu akzeptieren?*

Kremeier: Das wird sicherlich nicht einfach, aber es ist notwendig. Unternehmen müssen sich fragen, welche Art von Führung und welche Arbeitskultur sie wirklich wollen. Es geht darum, die richtigen Menschen für die richtigen Aufgaben zu finden und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Talente einzubringen. Wenn das gelingt, können wir den Fachkräftemangel zumindest teilweise abfedern und gleichzeitig eine Arbeitskultur schaffen, die den Anforderungen der jüngeren Generationen gerecht wird.

Maler: *Frau Kremeier, vielen Dank, dass Sie sich erneut Zeit genommen haben.* »»»

Kyra Kutter