



Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an Führungskräfte und deren Führungsverhalten – Eine qualitative Studie

Vanessa Dinger

WORKING PAPER 24-001

Leadership Intelligence & Virtual Teams in Organisations

UK universität
koblentz
weiter:denken

„Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an Führungskräfte und deren Führungsverhalten – Eine qualitative Studie“

Die Arbeitsberichte aus dem Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) dienen der Darstellung vorläufiger wissenschaftlicher Ergebnisse, die in der Regel noch für spätere Veröffentlichungen überarbeitet werden. Die Autoren sind deshalb für kritische Hinweise dankbar. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen – auch bei nur auszugsweiser Verwertung.

The Working Papers of the central institute for scientific entrepreneurship & international transfer (ZIFET) serve for the presentation of preliminary scientific results, which are usually revised for later publications. Critical comments are appreciated by the authors. All rights reserved. No part of this report may be reproduced by any means or translated.

Arbeitsberichte des Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) und des Competence Center for Leadership Intelligence and Virtual Teams in Organisations (LITO) - ZIFET Working Paper Series 24-001

ISSN 2701-5076

Kontaktdaten der Herausgeber

Zentrales Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET)
Universität Koblenz
Direktor: Prof. Dr. Harald F.O. von Korflesch
Geschäftsführung: Dr. Kornelia van der Beek
Universitätsstraße 1
D-56070 Koblenz

Juli 2024

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage	3
1.3 Gliederung und Aufbau der Thesis	5
2 Forschungsmethode	6
2.1 Vorstellung der Interviewpartner	6
2.2 Datenerhebungsmethode	7
2.3 Datenanalysemethode	11
3 Ergebnisse	16
3.1 Organisation	18
3.2 Soziale Kompetenz und Kommunikationsweise	20
3.3 Teamfähigkeit	23
3.4 Zukunftsfähiger Weg	26
4 Diskussion der Ergebnisse	31
4.1 Interpretation der Ergebnisse	31
4.2 Implikationen	40
5 Limitation und Fazit	44
References	47
Anhang	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung nach Mayring	14
Abbildung 2 - Framework.....	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Interviewpartner	7
Tabelle 2 - Auswertungsbeispiel (in Anlehnung an Mayring (2023))	13
Tabelle 3 - Zuordnung der Aussagen & Kategorien	17

1 Einleitung

Das erste Kapitel der vorliegenden Masterthesis im Fachbereich Verhaltensorientiertes Management beschreibt die Relevanz der Thematik und ordnet diese in den aktuellen Forschungsstand ein. Dabei wird die Forschungslücke identifiziert, die in dieser Arbeit geschlossen werden soll. Zudem werden Zielsetzung, Forschungsfrage und Struktur der Arbeit präsentiert, um einen einführenden Überblick über den Inhalt zu geben.

1.1 Problemstellung

Zunächst werden die praktische und wissenschaftliche Relevanz des Themas sowie die Forschungslücke in Zusammenhang gestellt. Die Masterthesis möchte die Erwartungen und Anforderungen der berufseinsteigenden Generation Z an Führungskräfte und deren Verhalten untersuchen. Die Generation Z wird den Geburtsjahrgängen 1996-2010 zugeordnet (vgl. Klaffke 2021, S. 222) ¹. Die anzunehmende These ist, dass diese Generation andere Erwartungen und Vorstellungen an ihr Arbeitsumfeld aufweist als vorherige Generationen. Mit der fortschreitenden Entwicklung der Arbeitswelt, die von Automatisierung der Arbeitsprozesse und gesteigerter Qualifikation der Fachkräfte geprägt ist, geraten traditionelle Führungstheorien, wie die klassischen Ansätze von Führungsstilen, an ihre Grenzen. Aktuellere Führungsansätze, wie symbolische, transaktionale, transformationale und emotionale Führung rücken nun die Individuen, ihre Werte und Emotionen in den Fokus (vgl. Franken 2019, S. 311). Da jede Generation andere Werte hat und durch gesellschaftlichen und politischen Wandel geprägt wird, verändern sich die angestrebten Ziele und Wünsche der Menschen stetig (vgl. Klein 2020, S. 58). Eine weltweite Umfrage von Deloitte (2023) zeigt, dass 29% der Befragten Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten als entscheidenden Faktor für die Arbeitgeberwahl angeben. Während 23% die Wahl des Arbeitgebers aufgrund einer positiven Arbeitsplatzkultur treffen (z.B. Wertschätzung der Mitarbeiter²). Eine weitere bei Statista (2023) veröffentlichte Studie zeigt zudem, dass gutes Führungsverhalten bei der Generation Z unter die Top fünf Kriterien bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber fällt (vgl.

¹ In der Literatur herrschen verschiedene Eingrenzungen der Jahrgänge zur Generation Z. In dieser Arbeit und bei der Wahl der Interviewpartner wird die Definition nach Klaffke (2021) genutzt.

² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die männliche Schreibweise bevorzugt genutzt. In diesem Zusammenhang ist die männliche Ausdrucksform explizit als geschlechtsunabhängig zu verstehen. Sofern es den Lesefluss nicht stört, wird die geschlechtsneutrale Form verwendet.

onlyfy 2023). Insbesondere die Erwartungen bezüglich des Verhaltens in organisatorischen Strukturen sind von hoher Bedeutung (vgl. Kauffeld 2014, S. 181). Diese Faktoren sind maßgeblich für das Wohlbefinden, die Motivation und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Da das Führungsverhalten die Werte und Überzeugungen des Unternehmens spiegeln kann, repräsentieren die Führungskräfte das Unternehmen nach außen (vgl. Nerdinger et al. 2014, S. 84 ff.).

Laut Institut für Wirtschaftsforschung (ifo) besteht auf dem deutschen Arbeitsmarkt ein Fachkräftemangel. Ein Fachkräftemangel beschreibt die Lücke zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage von Fachkräften. Unter Fachkräften werden Arbeitskräfte mit akademischer Ausbildung oder einer anerkannten mindestens zweijährigen Berufsausbildung verstanden (vgl. Tim Obermeier 2014). Zudem gehen die Geburten in Deutschland jährlich zurück und die geburtenstarken Jahrgänge gehen in den nächsten Jahren in Rente (vgl. Peichl et al. 2022, S. 70). Dadurch wird die Mangelsituation von Fachkräften zunehmend verstärkt. Aus diesem Grund ist es naheliegend, sich als Unternehmen mit der folgenden Generation, welche die zukünftigen Fachkräfte stellen, zu beschäftigen und Strategien zur Anwerbung und Bindung junger Menschen zu entwickeln. Aufgrund der aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen wie Globalisierung, Digitalisierung, demografischem Wandel und veränderten Präferenzen von (jüngeren) Beschäftigten ergeben sich für Führungskräfte neuartige Anforderungen. Hierbei liegt der Fokus insbesondere auf einer erhöhten sozialen Kompetenz, Flexibilität und der Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung (vgl. Franken 2019, S. 16).

Obwohl sich in der aktuellen Literatur eine zunehmende Sensibilität für die Herausforderungen der Führung von Angehörigen der Generation Z zeigt, besteht nach eingehender Analyse ein Mangel an Untersuchungen, die sich gezielt auf die spezifischen Erwartungen und Präferenzen dieser Generation in Bezug auf Führungsverhalten konzentrieren. Während einige Arbeiten allgemeine Merkmale der Arbeitsrahmenbedingungen der Generation Z behandeln, bleibt eine detaillierte Betrachtung ihrer Anforderungen an Führungsverhalten weitgehend unerforscht. Die existierenden Studien zu den Erwartungen und Präferenzen dieser Generation behandeln beispielsweise folgende Aspekte: die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten, die Relevanz der Familie und des Einkommens (vgl. Maas 2019, S. 22), das soziale Arbeitsumfeld und ihre Arbeitswahrnehmung (vgl. Ozkan and Solmaz 2015, S. 466), organisatorische Strukturen, die Motivation sowie die Unterstützung von jungen Menschen (vgl. Arar and Yüksel 2015, S. 6) und auch die Motivation der jungen Angestellten (vgl. Racolta-Paina and Dan Irini 2021, S. 78). Sie vernachlässigen jedoch einen tiefergehenden Blick auf deren praxisbezogene Anliegen im Bereich des Verhaltens. Untersuchungen, wie beispielsweise die

von Maas (2019), beleuchten die generellen Erwartungen dieser Generation an potenzielle Arbeitgeber. Hierzu zählen verschiedene Arbeitsrahmenbedingungen wie die Vergütung, Arbeitsbelastung, wahrgenommene berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten sowie Freizeitangebote (vgl. Maas 2019, S. 22).

Und obwohl frühere Forschungen verschiedene Führungsstile und Verhaltensweisen untersucht und definiert haben (vgl. Poppelreuter 2009, S. 2), gestaltet sich die Führungsforschung als mehrdimensional und kann nicht auf einheitliche Konzepte reduziert werden (vgl. Reinbacher 2021, S. 700). Ebenso gibt es Studien zur Führung von Teams. Beispielsweise veröffentlichte Morgeson (2010) Forschungsergebnisse hierzu. Die Studie von Morgeson leitet ein Framework zu Führung von Teams ab und beschreibt notwendige Funktionen einer Führungskraft. Diese Studie wurde im Jahr 2010 veröffentlicht und konnte somit nicht die Generation Z als Berufseinsteigende einbeziehen. Laut Franken (2019) kommen die bisherigen Theorien in unserer heutigen Arbeitswelt an ihre Grenzen und es bedarf einer Anpassung dieser Theorien und ihrer Anwendung. Sowohl in Bezug auf die Werte der neuen Generationen, als auch auf die Erkenntnisse, wie das Führungsverhalten je nach Situation anzupassen und anzuwenden ist, gibt es Aktualisierungsbedarf (vgl. Franken 2019, S. 127).

Dies zeigt die Relevanz, weshalb es gerade heutzutage wichtig ist, die Vorstellungen dieser Generation zu verstehen. Nur so kann eine für diese Generation passende Arbeitskultur geschaffen und somit auch langfristig Fachpersonal für die Unternehmen gewonnen werden (vgl. Dangmei 2016, S. 1). Es wird deutlich, dass die derzeitige Forschung sich dieser Thematik noch nicht in vollem Umfang angenommen hat. Dies zeigt den Bedarf der Forschung im Bereich Führungsverhalten mit Blick auf die Generation Z.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Um die oben vorgestellte Forschungslücke zu schließen, verfolgt die vorliegende Thesis das Ziel, über Experteninterviews herauszufinden, welche Erwartungen und Anforderungen die jungen Menschen an Führungskräfte und deren Verhaltensweisen in Bezug auf die Führung der Generation Z haben. Ziel ist es, mittels des wissenschaftlichen Werkzeugs qualitativer Interviews neue Einblicke in die Ansichten der Generation Z zum Thema Führungsverhalten zu gewinnen. Durch die Form des semistrukturierten Interviews wird die Gesprächsführung durch die Orientierung am Leitfaden erleichtert

und es können bereits beantwortete Fragen im Gesprächsverlauf gestrichen sowie Nachfragen frei hinzugefügt werden (vgl. Mayring 2023, S. 9). Das Ziel ist es, neue Erkenntnisse zu generieren, die bisher in der Forschung unergründet sind und neue Möglichkeiten für die Verbesserung des Führungsverhalten aufzuzeigen. Es wird zudem erarbeitet, welche Anforderungen und Erwartungen die betroffenen Personen an den Berufseinstieg haben und welche Fähigkeiten und Verhaltensweisen Führungskräfte mitbringen sollten, um die Generation Z zu motivieren und im richtigen Maße zu fördern und zu fordern, damit diese sich langfristig für einen Arbeitgeber entscheiden. Das Ergebnis der vorliegenden Thesis trägt dazu bei, die von der Generation Z als angemessen betrachtete Verhaltensweisen einer Führungskraft zu identifizieren und auf diese Weise Unternehmen dabei unterstützen, sich für die zukünftigen Arbeitnehmer als attraktiven Arbeitgeber zu entwickeln.

Die Forschungsfrage konzentriert sich dabei auf die Identifikation der notwendigen Führungsqualitäten und setzt das Verhalten gegenüber den berufseinstiegenden Personen in den Mittelpunkt. Insbesondere wird die Bedeutung des Umgangs und des Verhaltens innerhalb organisatorischer Strukturen ermittelt. Durch die Befragung beider Parteien - Berufseinsteiger und Führungskräfte - kann nachvollzogen werden, welche Differenzen und Übereinstimmungen vorliegen und welche Bereiche bisher nicht in den aktuellen Forschungen betrachtet werden. Dieser Ansatz bietet die Möglichkeit, die bisherige Forschung, um den Aspekt des Führungsverhaltens zu ergänzen und tiefere Einblicke in die spezifischen Erwartungen und Anforderungen der Generation Z im Berufsleben zu erhalten.

Hieraus sollen Erkenntnisse abgeleitet werden, welche Verhaltensweisen heutigen Arbeitnehmern als angemessen erscheinen und welche Form des Umgangs bevorzugt und anerkannt werden. Zusätzlich wird untersucht, wie die Generation Z von ihren Führungskräften wahrgenommen werden will und welchen Wert sie dem Begriff Führung beimisst. Dabei wird auch die Frage aufgeworfen, welche persönlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen seitens der Führungskraft gewünscht sind. Des Weiteren umfasst dies Fragen zur Selbstständigkeit in der Aufgabenerledigung, welche Aufgaben eigenverantwortlich übernommen werden sollen und in welchen Bereichen die jungen Arbeitnehmer Unterstützung suchen oder Verantwortung abgeben möchten. Ebenso sind Faktoren wie Motivation, Wohlbefinden und Entwicklungsförderung von Bedeutung. In diesem Zuge wird auch nach der langfristigen Orientierung der Personen gefragt. Wichtig wird die Frage, welche Faktoren für eine langfristige Zusammenarbeit, zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sorgen können. Des Weiteren sollen neue Erkenntnisse für den Bereich Verhaltensweisen, bspw. in Konfliktsituationen oder bei

Missverständnissen erkundet werden. Dies wird im Laufe der Interviews im Gesprächsfluss einbezogen. Um eine Steuerung durch die Interviewerin zu vermeiden, werden stets offene Fragen ohne konkreten induzierten Antwortwunsch gestellt. Die Befragten können frei antworten und werden eher zum Erzählen und Berichten aufgemuntert (Details hierzu in Kapitel 2.2 Datenerhebungsmethode).

1.3 Gliederung und Aufbau der Thesis

Die Struktur der Masterarbeit ist wie folgendermaßen konzipiert. Zunächst werden in der Einleitung die Bedeutung des Themas erläutert, der aktuelle Stand der Forschung dargelegt und die Ziele der Arbeit angegeben. Hierbei werden sowohl die Problemstellung präsentiert als auch bereits existierende Forschungsergebnisse vorgestellt. Zudem werden die Zielsetzung und die Forschungsfrage formuliert, welche den Schwerpunkt der Arbeit bestimmen. Abschließend erfolgt eine Skizzierung der Struktur der Arbeit, um einen Überblick zu geben.

Im zweiten Kapitel werden die methodischen Aspekte der Studie beleuchtet. Dabei werden zunächst die Interviewpartner vorgestellt, gefolgt von einer detaillierten Beschreibung der angewandten Datenerhebungs- sowie der Datenanalysemethode. Dieser Abschnitt gibt Auskunft über die praktische Umsetzung der Arbeit.

Im dritten Kapitel werden die Ergebnisse der Studie präsentiert, die in verschiedene Kategorien und Subkategorien unterteilt werden. Jede Kategorie repräsentiert unterschiedliche Aspekte und Erkenntnisse, die aus den erhobenen Daten resultieren. Jeder dieser Kategorien weist weitere Subkategorien auf. Diese werden im Fließtext beschrieben. Anschließend folgt die Diskussion der Ergebnisse; diese werden nochmals zusammenfassend abgeglichen und es werden Beispiele für kontroverse sowie übereinstimmende Aussagen der verschiedenen interviewten Personen aufgezeigt. Hierbei liegt der Fokus auf den zwei verschiedenen Interviewgruppen: der Generation Z als Berufseinsteigende und den Führungskräften. Zudem werden die Ergebnisse mit dem aktuellen Stand der Forschung verglichen. Dabei wird untersucht, inwieweit die Ergebnisse mit den Zielen der Studie übereinstimmen und welche Ergebnisse in der aktuell bestehenden Literatur erkenntlich bzw. nicht erkenntlich waren. Darauf folgt eine Handlungsempfehlung basierend auf den Ergebnissen dieser Forschung. Schließlich werden die Limitationen der Studie sowie das Fazit in Kapitel fünf erläutert. Hier werden die Einschränkungen der Forschung diskutiert und ein zusammenfassendes Fazit gezogen, das die wichtigsten Erkenntnisse zusammenfasst und als Schlusswort dient. Den Abschluss bilden das Literaturverzeichnis sowie die Anhänge zu den Interviews.

2 Forschungsmethode

Dieses Kapitel beschreibt die Forschungsmethode und ihre Anwendung. Hierzu wird die ausgewählte Methode sowie die Vorgehensweise der Datenerhebung und deren Analyse erklärt. Vor allem die Erstellung des Interviewleitfadens, die Durchführung der Experteninterviews sowie die Auswertung dieser stehen dabei im Mittelpunkt. Die Entscheidung für eine qualitative Studie ergibt sich aus der Vielfalt und Mehrdimensionalität der Grundlagenliteratur zum Thema Führung, die nur ungenau in eine quantitative Studie übertragbar wären. Eine quantitative Studie würde zudem den Antwortrahmen zu stark einschränken und möglicherweise kein exploratives Vorgehen gegenüber den Befragten erlauben. Durch die Verwendung einer qualitativen Studie wird Raum geschaffen, genau dies zu vermeiden und erweiterte Erkenntnisse zuzulassen.

2.1 Vorstellung der Interviewpartner

Für die Interviews der Experten wurden die Interviewpartner so ausgewählt, dass sie sich in ihren soziodemografischen Faktoren, in der Branche, in der sie arbeiten sowie in Alter und Geschlecht unterscheiden. Es wurde auch darauf geachtet, dass Personen aus akademischen Haushalten und Personen aus nicht-akademischen Haushalten einbezogen werden. In Tabelle 1 werden die Interviewpartner mit ihren soziodemografischen Merkmalen aufgelistet. Da die Daten anonymisiert aufgezeigt werden, wurde jeder Person ein Buchstabe und eine Nummer als Kennung zugeordnet. Auf Basis der Anforderung der Forschungsfrage wurden zwei Gruppen an Experten herangezogen. Eine Gruppe bildet die Generation Z als Berufseinsteigende, die zweite Gruppe Führungskräfte ab. So können aus beiden Perspektiven Antworten gesammelt und in der Ergebnisdarstellung gegenübergestellt werden. Insgesamt wurden 14 Personen interviewt. Alle Teilnehmenden durchlaufen das gleiche Interviewmuster, damit die Antworten der Forschungsfrage gerecht werden. Die Interviews wurden jeweils in einstündigen digitalen Meetings durchgeführt und dauerten zwischen 30 und 50 Minuten. Die Interviews fanden in den Monaten Januar und Februar 2024 am Morgen oder am frühen Abend statt. Es wurden fünf Frauen und neun Männer interviewt. Für jede Gruppe wurden jeweils sieben Personen ausgewählt und für das Interview angefragt. Personen aus der Mediabranche ließen sich aufgrund meines Fachbereiches am einfachsten finden. Diese wurden dann durch Personen aus anderen Branchen ergänzt. Im Kreis der Berufseinsteigenden sind bspw. Personen aus dem Garten- und Landschaftsbau sowie des Bauingenieurwesens oder dem Bereich Design zu finden. Unter den Führungskräften wurden Personen aus der Bank, aus der Automobil- und der Eventbranche sowie aus der Start-

Up-Szene im Bereich Softwareentwicklung befragt. Durch die unterschiedlichen Hintergründe (Branche und Berufserfahrung) der Interviewpartner werden umfangreiche Erkenntnisse gewonnen.

In der folgenden Tabelle kann eine genaue Aufstellung der Interviewpartner entnommen werden:

No.	Gruppe	Geschlecht	Alter	Level	Branche
G1	Generation Z	weiblich	23	Junior	Design
G2	Generation Z	Männlich	19	Auszubildender	Bauingenieur
G3	Generation Z	weiblich	26	Trainee	Media
G4	Generation Z	männlich	27	Intermediate	Land- und Gartenbau
G5	Generation Z	männlich	24	Management	Media
G6	Generation Z	männlich	26	Junior	Data Analyst
G7	Generation Z	männlich	25	Intermediate	Ad Tech
F8	Führungskraft	weiblich	36	Führung (F)	Industrie
F9	Führungskraft	weiblich	32	F	Verlagswesen
F10	Führungskraft	männlich	41	F	Event
F11	Führungskraft	weiblich	32	Ges.-führung (GF)	Automobil
F12	Führungskraft	männlich	32	GF	Software
F13	Führungskraft	männlich	43	F	Media
F14	Führungskraft	männlich	31	F	Bankwesen

Tabelle 1 – Interviewpartner

2.2 Datenerhebungsmethode

Der Einsatz der qualitativen Datenerhebung ermöglicht die Analyse von Kausalmechanismen und der Interpretation sozialer Sachverhalte (vgl. Gläser and Laudel 2010, 26 f.). Da in dieser Arbeit die Verhaltensweisen der Führungskräfte gegenüber der Generation Z betrachtet wird, um konkrete und neuwertige Handlungsempfehlungen auszusprechen, eignet sich die qualitative Methode von semistrukturierten Interviews. Es wurden sowohl Berufseinsteigende der Generation Z als auch erfahrene Führungskräfte interviewt (siehe Anhang 4). Auf diese Weise lassen sich Führungssituationen aus beiden Perspektiven betrachten und realistische Empfehlungen abgeben.

Durch die selbst formulierten Antworten können die Betroffenen frei berichten und das Gespräch kann sich offen entwickeln. Das per Leitfaden (siehe Anhang

1) geführte Interview deckt die notwendigen Fragen zur Beantwortung des Forschungsziels ab, stellt diese aber nicht zu konkret. Zudem deutet der Interviewer nie auf eine bestimmte Antwort hin. Er lässt die Befragten frei berichten und erzählen. Deshalb wird auch im Verlauf des Interviews teilweise von der Reihenfolge des Leitfadens abgewichen, jedoch werden alle möglichen Bereiche schlussendlich angesprochen (vgl. Misoch 2019, 68).

Der Gesprächsverlauf richtet sich nach den Antworten und wird nicht ausschließlich durch den Leitfaden bestimmt. Dies bedeutet, dass der Fehler einer sogenannten „Leitfadenbürokratie“ verhindert wird, indem die Fragen des Leitfadens ausschließlich als Orientierung dienen und vertiefende Nachfragen zugelassen werden (vgl. Gläser and Laudel 2010, S. 174).

Die Nutzung der qualitativen Methodik zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Befragten zu Wort kommen lässt und die soziale Realität mit unstrukturierten und offenen Antworten berücksichtigt. Denn auf jede soziale Situation und jedes Verhalten können unterschiedlichen Interpretationen folgen. Diese Annahme versucht die qualitative Methode einzubeziehen (vgl. Mayring 2023, S. 9 f.). Daher eignet sich diese Methodik für die Erhebung. Die Erstellung des Leitfadens erfolgte nach den Grundsätzen von Sreejesh (2014, S. 156), welche sich für qualitative Forschungsvorhaben in Bereichen mit Business Bezug besonders eignen. Der Aufbau des Interviews teilt sich demnach in die Einführungsphase, die Fragen zur Sicherstellung der Qualifizierung des Interviewten, einer Aufwärmfrage sowie den spezifischen Fragen zur Thematik. Zum Schluss werden die demografischen Fragen gestellt. Diese Methodik ermöglicht es, neue und vor allem unerwartete Erkenntnisse aus der Sichtweise von Berufseinsteigern und von Führungskräften über die Führung der Generation Z zu gewinnen.

Die einführenden Fragen markieren den Einstieg in das Interview und haben zum Ziel, die Situation aufzulockern. Dies kann entscheidend dabei sein, das Vertrauen und die Kooperation der Experten zu gewinnen. Die Fragen sollten einfach, nicht einschüchternd und nicht zu persönlich sein. Ein effektiver Ansatz kann es sein, eine Frage mit zwei möglichen Antworten zu verwenden, wie beispielsweise „Ja“ oder „Nein“. Anschließend folgen eine oder mehrere Fragen, die die Qualifikation der Befragten prüfen. Damit besteht die Möglichkeit, darauf tiefer ein- und zum Redefluss überzugehen. Auf diese Weise kann festgestellt werden, ob die Befragten als Experten geeignet sind. Auf die Qualifikationsprüfung folgt schließlich eine Aufwärmfrage, worauf anschließend die spezifischen und somit die eigentlichen Fragen zur Beantwortung der Forschungsfrage gestellt werden. An dieser Stelle kann vorweggenommen werden, dass Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage durchaus bereits ab Beginn des Interviews, also in allen Phasen, gewonnen werden können, so konnten aus allen Phasen

(bis auf die demografischen Fragen) relevante Informationen zur Thematik gesammelt werden. Die Aufwärmfrage führt nochmals zur Thematik hin. Personen, die direkt konkrete Fragen zu einem Fachgebiet erhalten, öffnen sich weniger als Personen, die sukzessive in die Thematik eingeführt werden. Dies geschieht vor allem durch die Frage in der Qualifizierungs- sowie der Aufwärmphase. In der Phase der spezifischen Fragen wird konkret auf das Forschungsobjekt eingegangen. Ziel ist es, anhand verschiedener Herangehensweisen Antworten auf die Forschungsfrage zu finden. Wie beschrieben bleibt es hierbei auch stets bei einem offenen Gesprächsrhythmus und das Interview folgt dem Lauf des Gesprächs (vgl. Sreejesh et al. 2014, S. 156 ff).

Die Besonderheit bei dieser Art des Interviews ist, dass der Leitfaden flexibel gestaltet wird und im Gespräch geändert werden darf. So kann die Offenheit für das Interview und die individuell gegebenen Antworten gewährleistet werden. Der Leitfaden dient als Leitlinie für die Erfassung qualitativer, verbal übermittelter Daten. Er definiert den thematischen Rahmen, listet alle relevanten Themenbereiche auf, die während des Interviews abgedeckt werden müssen, verbessert die Vergleichbarkeit der Daten und strukturiert somit den gesamten Kommunikationsprozess (vgl. Misoch 2019, 66). Die Erstellung des Leitfadens erfolgt nach Sreejesh (2014, S. 156), die Auswertung der Interviews nach Mayring (2023, S. 97).

Zur Optimierung des Fragebogens findet nach Erstellung der Leitfadens ein Probeinterview statt, dieser Aufgabenbereich wird von Sreejesh (2014, S. 158) „Vorprüfung, Überarbeitung und Endfassung des Fragebogens“ genannt. Die Vorprüfung beinhaltet das Testen des Fragebogens an einer kleinen Stichprobe von Befragten, die auf eine bequeme Weise ausgewählt werden, ohne dass sie sich zu stark von den tatsächlichen Befragten unterscheiden. Das Ziel ist es, Fehler und Probleme zu erkennen und diese zu beheben. Die Vorprüfung umfasst das Testen aller Aspekte des Fragebogens. Dadurch werden missverständliche Benennungen, falsche Fragefolgen, suggestiv formulierte Fragen und mögliche unangenehme Antworten erkannt. Die während der Vorprüfung gesammelten Antworten werden kodiert, um die Analyse zu erleichtern. Diese Phase ermöglicht es, den Fragebogen durch Identifizierung von Fehlern zu überarbeiten und etwaige mehrdeutige Fragen zu eliminieren. Sie unterstützt die forschende Person auch dabei, zu überprüfen, ob die interviewten Personen die Fragen verstehen. Nach der Überarbeitung ist das Forschungsinstrument bereit für seine Endfassung und kann anschließend für die Interviews genutzt werden.

Der Leitfaden wurde nach der Probe finalisiert und wie folgt erstellt: Nach einer ausführlichen Analyse des aktuellen Forschungsstandes und der Auseinandersetzung mit der Literatur zum Führungsverhalten wurden Fragen gesammelt, bewertet und verfeinert, um sie anschließend in den Leitfaden zu integrieren. Dieser wurde nach Sreejesh

(2014, S. 156) erstellt und so aufgebaut, dass er als grobe Struktur dient und offene Gespräche ermöglichte. Der Leitfaden wurde wie die eingeteilten fünf Phasen von Sreejesh aufgebaut. Die Einführungsfrage wurde zum Einstieg in die Thematik genutzt und beinhaltete die Frage an die Berufseinsteigenden „Führungskräfte können die Arbeitsmotivation beeinflussen. Stimmst du zu?“ sowie für Führungskräfte die Frage „Junge Leute für das Unternehmen zu gewinnen, wird immer schwieriger. Stimmst du zu?“. Durch eine mögliche Ergänzung mit „Wieso denkst du, ist das so?“ wurde der Einführungsabschnitt in der Vorbereitung abgerundet. Die Qualifizierungsfrage beinhaltete für beide Gruppen sowohl die Frage „Was verstehst du unter dem Begriff Führung?“ als auch die Frage „Was ist für dich die Generation Z?“. Das vorangegangene Probeinterview zeigte, dass diese beiden Fragen gut für den Start funktionieren. In den Interviews selbst funktionierten diese bereits so gut, dass der Redefluss gegeben war und die interviewten Personen sich gedanklich bereits tief in der Thematik befanden. Die Frage zur Aufwärmung war demnach nur eine ergänzende Frage, die teilweise ihre Funktion in diesem Abschnitt des Interviews nicht erfüllte. Dies wurde mit der Frage „Was sind Führungsaufgaben und was sind keine?“ jedoch auch gut von den befragten Personen beider Gruppen angenommen.

Die darauffolgende Phase „Spezifischen Fragen“ beinhaltete je nach Gruppe unterschiedliche Fragen. Für die Gruppe der Berufseinsteiger wurden diese Fragen ausgewählt: „Was schätzt du an deiner Führungskraft besonders?“ sowie als ergänzende Frageoption „Was fehlt dir an deiner Führungskraft?“. „Welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft zur Führung der Generation Z deiner Meinung nach mitbringen?“ und „Welche Eigenschaften sind für eine Führungskraft nicht passend?“. „Gab es eine Situation, in der du dich nicht verstanden gefühlt hast?“ sowie ergänzend „Hast du dafür eine beispielhafte Situation?“ oder „Kannst du das genauer beschreiben?“. So konnten aus den Antworten der interviewten Personen zusätzliche Informationen gewonnen werden. Durch die Konkretisierung der Frage anhand eines Beispiels, konnten die Personen sich in eine bestimmte Situation hineinversetzen und nochmals genauer berichten. Diese Phase der spezifischen Fragen wurde mit „Was würde dich dazu bringen, langfristig im Unternehmen zu bleiben?“ abgerundet. Für die Führungskräfte wurden in der spezifischen Phase die Fragen wie folgt formuliert: „Welche Herausforderungen hast du bei der Führung der Generation Z?“ sowie „Kannst du das genauer beschreiben“. Gefolgt von den Fragen „Was schätzen die Generation Z-ler besonders an dir?“, „Gab es eine Situation, in der du nicht richtig verstanden wurdest?“ sowie ergänzend „Hat dein:e Mitarbeiter:in dich darauf angesprochen?“, darüber hinaus zum Abschluss die Frage „Denkst du, dass du einen Einfluss auf die Unternehmenswahl der Generation Z hast?“. Diese Varianten der Fragen wurden in den Leitfaden für die Interviews mit den Füh-

rungskräften eingearbeitet. Nach Sreejesh schließt das Interview mit den demografischen Fragen ab. Diese waren bei beiden Interview Leitfäden bis auf eine Frage identisch und beinhalteten die Fragen nach Branche, Alter, Dauer der Beschäftigung in der jeweiligen Position und der Anzahl der Teammitglieder.

Alle Interviews wurden über die App Teams von Microsoft365 durchgeführt. Durch die Nutzung dieser App konnten die Interviews örtlich ungebunden und somit zeitnaher als bei einer Terminfindung vor Ort stattfinden. Die App bietet zudem die technische Grundlage für eine Aufzeichnung der Interviews. Diese wurden im Zeitraum vom 11.01.2024 bis 06.03.2024 durchgeführt und dauerten jeweils zwischen 30 und 50 Minuten – je nach Gesprächsfluss. Zur Aufzeichnung der Gespräche wurden die Interviewten um Erlaubnis gefragt, damit die Interviews anschließend vollständig und textlich vorlagen, da diese als Grundlage für die spätere Auswertung dienten. Die digitale Aufzeichnung vermied Informationsverluste und -veränderungen, die möglicherweise bei einer handschriftlichen Dokumentation der Interviewaussagen entstanden wären. Durch die Tonaufzeichnung konnte sichergestellt werden, dass sich der Interviewer vollständig auf den Dialog und die Aussagen der Experten konzentrierte, ohne durch die Protokollierung abgelenkt zu werden. Nach Abschluss der Interviews wurden die Aufnahmen mit Hilfe der Software Whisper Transkriptionsservice (2023a) der Universität Koblenz transkribiert. Zur Anonymisierung der transkribierten Interviews wurden die 14 befragten Personen mit entweder G1-7 oder F8-9 gekennzeichnet (s.o.). Um die Interviewsituation den wissenschaftlichen Anforderungen entsprechend gestalten zu können, wurden die zu interviewenden Personen über den Grund des Interviews sowie den Sachverhalt der Thematik vorab informiert. Zum Schluss wurde den Experten die Möglichkeit gegeben, Fragen zu stellen und sich abschließend für Ihre Zeit bedankt.

2.3 Datenanalysemethode

In diesem Kapitel wird die Datenanalysemethode für die vorliegende Arbeit detailliert beschrieben. Die Wahl der geeigneten Analysemethode ist für die Beantwortung der Forschungsfrage maßgeblich. In den folgenden Abschnitten werden die verschiedenen Schritte zur Analyse der semistrukturierten Experteninterviews erläutert.

Im ersten Schritt wurden die erhobenen Audiodaten transkribiert. Die wörtliche Transkription umfasst die Umwandlung der gesprochenen Sprache in eine schriftliche Fassung. Das Ergebnis ist eine vollständige Textfassung. Die schriftliche Wiedergabe von gesprochener Sprache aus Interviews oder Gruppendiskussionen wird als Transkription bezeichnet. Obwohl die Erstellung von Transkripten zeitaufwendig ist, ist sie für eine detaillierte Auswertung unerlässlich (vgl. Mayring 2023, S. 78). Durch die Software

Whisper Transkriptionsservice (2023a) der Universität Koblenz konnten die Transkripte automatisiert erstellt werden. Diese mussten anschließend lediglich ergänzend korrigiert werden. Das Wortprotokoll ermöglicht es, Aussagen im Kontext zu sehen und bildet somit die Grundlage für ausführliche Auswertungen und Interpretationen. Für diese Arbeit wurde für die Anpassung der Transkripte die Technik der Übertragung in normales Schriftdeutsch gewählt, dies wird dem Umfang der Arbeit und der inhaltlichen Komponente am ehesten gerecht. Mit Hilfe der unterstützenden Software MAXQDA (2023b) wurde anschließend die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. Mit der Software ist es möglich, umfangreiche Textpassagen systematisch zu paraphrasieren und zu codieren. Des Weiteren erlaubt die Software die Erstellung verschiedener Ansichten und Verknüpfungen über die Funktion „aktivieren“. Durch die Nutzung dieser Software können Textabschnitte miteinander verglichen, Themen kategorisiert sowie individuelle Gruppierungen und Änderungen vorgenommen werden (siehe Anhang 2). Dies erleichtert den Prozess, dokumentiert ihn und lässt eine kontinuierliche Anpassung während des induktiven Vorgehens zu.

Die erhobenen qualitativen Daten werden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2023, S. 97) ausgewertet. Die angewendete induktive Vorgehensweise zielt darauf ab, von spezifischen Einzelfällen auf allgemeinere Schlussfolgerungen zu schließen. Die qualitative Inhaltsanalyse ermöglicht durch ihre schrittweise Untersuchung der Texte das explorative Vorgehen. Dabei erfolgt eine Untergliederung des Materials in Einheiten, die sukzessive bearbeitet werden. Ein zentraler Bestandteil ist das Kategoriensystem (siehe Anhang 3), das entwickelt wird, um die relevanten Aspekte zu definieren, die aus dem Material extrahiert werden sollen. Diese methodische Herangehensweise unterscheidet die Inhaltsanalyse von eher interpretativen und hermeneutischen Methoden zur Bearbeitung von Textmaterial. Auf eine induktive Kategorienbildung wird bei dieser Vorgehensweise großen Wert gelegt (vgl. Mayring 2023, S. 98).

Die hierfür benötigten Zusammenfassungen der einzelnen Textabschnitte dürfen nicht dem Zufall überlassen werden. Sie sollten methodisch und kontrolliert ablaufen. Hierfür wird das sogenannte zusammenfassende Protokoll als Vorgehensweise unterstützend ergänzt (vgl. Mayring 2023, S. 82). Durch die schrittweise zusammenfassende Vorgehensweise kann sichergestellt werden, dass der Inhalt der Aussage nicht durch zu subjektive Verständnisse des Forschenden verzerrt werden. Ein Beispiel zur paraphrasierenden Vorgehensweise findet sich in Tabelle 2

Kategorien und Umformung in Schritten			
Codings	Paraphrase	Generalisierung	Auswertung
„In den ersten Monaten gab es schon komische Momente, zum Beispiel wurde mir nie gesagt, was von mir erwartet wird und wie viel ich in welcher Zeit lernen sollte oder so Sachen eben. Das war komisch und ich wusste nicht richtig... so was ich machen muss.“	Bei Einstieg gab es keine genauen Angaben, was von mir erwartet wird und in welcher Zeitspanne Dinge erlernt werden sollten.	Es gab keine zeitlichen Angaben zur Lernerwartung und keine konkreten Vorgaben.	Unsicherheit durch zu wenig Information, Wunsch nach Strukturen.

Tabelle 2 - Auswertungsbeispiel (in Anlehnung an Mayring (2023))

Ziel dieser Vorgehensweise ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Aspekte erhalten bleiben, um ein Abbild des Grundmaterials zu erstellen. Durch die Reduktion lassen sich konkrete Auswertungen abbilden und so die induktiv hergeleiteten Kategorien erstellen, um anschließend diesen Kategorien einzelne Textabschnitte zuzuordnen. Für diese Arbeit wurden die Interviews anhand der einzelnen Textabschnitte paraphrasiert und anschließend kodiert. Die Generalisierung als Zwischenschritt konnte hierfür vernachlässigt werden, da die Komplexität der Aussagen einen geringen Umfang darstellte. Für solche Vorgehensweisen wird empfohlen, mehrere Interpreten zu nutzen, um einen Abgleich herstellen zu können und Differenzen zu vermeiden. Da für diese Arbeit keine Kapazität zur Nutzung mehrerer Interpreten geboten war, wurde eine Revision durchgeführt und so der Kodierungsvorgang validiert. In dieser Prüfung der Kategorien konnte ein Abgleich mit den bisher induktiv gebildeten Kategorien stattfinden. Es wurde 14,2% des Materials (zwei Interviews) nach einigen Wochen wiederholt gesichtet und die Kategorienbildung nochmals durchgeführt. Auf diese Weise konnte geprüft werden, ob die gleichen Zuordnungen folgen würden. Insgesamt wurden 93,5% der Codes identisch zur ersten Kodierungsrunde verteilt. Dabei wurde ein wenig selektiver vorgegangen als bei der ersten Kodierung, wodurch weniger Doppelungen genutzt und sparsamer kodiert wurde als im ersten Durchlauf, ansonsten konnte die gleiche Verknüpfung zu den Kategorien festgestellt werden.

Um die Methodik der textlichen Inhaltsanalyse zuverlässig darzustellen und zu dokumentieren, wurde das folgende Modell angewendet. Die Anwendung dessen folgte nach der vollumfänglichen Umschreibung aller Textabschnitte. So konnte das Modell anhand der Paraphrasen angewendet werden.

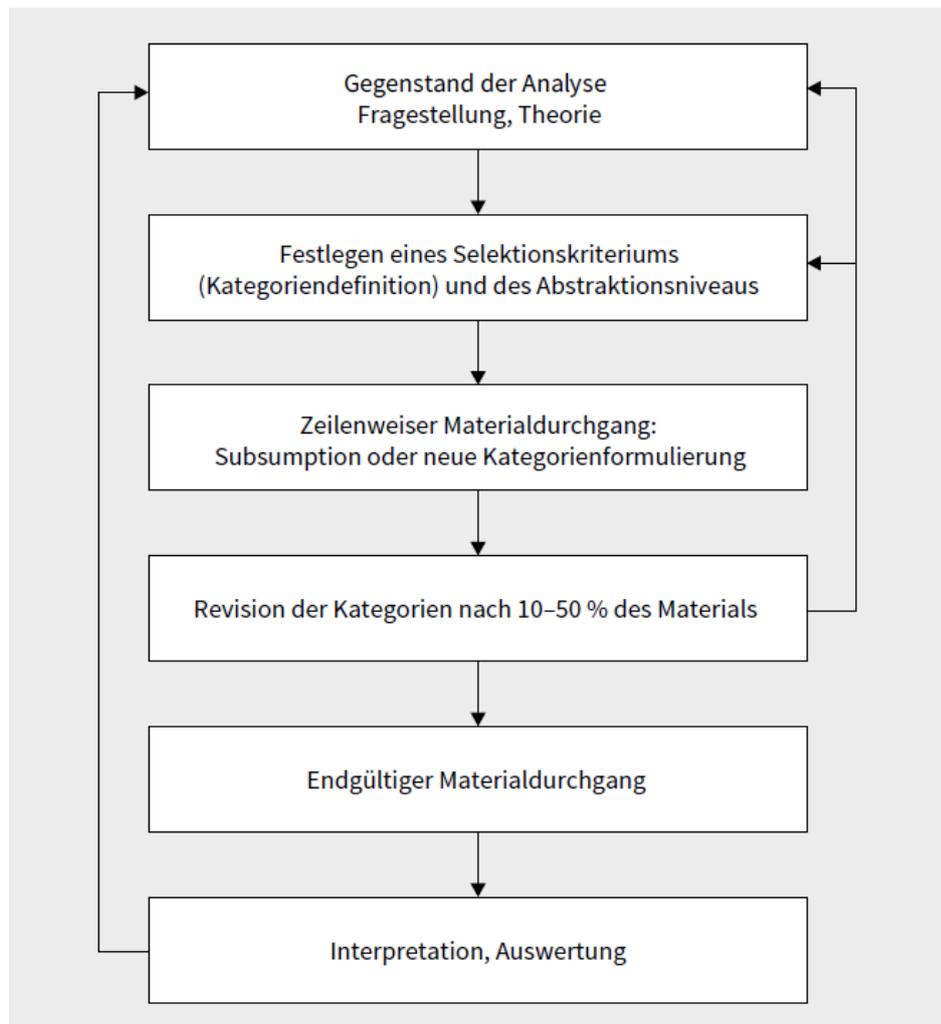


Abbildung 1 - Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung nach Mayring

Abbildung 1 zeigt das Ablaufmodell der induktiven Kategorienbildung nach Mayring (2023, S. 99). Zunächst gilt es die Fragestellung der Arbeit zu betrachten und so den Gegenstand der Analyse zu verdeutlichen. Beim erstmaligen Auffinden einer Textstelle, die zur Definition einer Kategorie passen kann, wird eine entsprechende Kategorie konstruiert. Dabei dient ein Begriff oder ein Satz, der eng mit dem Material verknüpft ist, als Bezeichnung für die Kategorie. Im weiteren Verlauf der Analyse wird jede erneut gefundene Textstelle, die zu dieser Kategorie passt, ebenfalls dieser Kategorie zugeordnet (Subsumption). Sollte die neue Textstelle zwar die allgemeine Definition der Kategorie erfüllen, aber nicht zu den bereits induktiv gebildeten Kategorien passen, wird eine neue Kategorie induktiv aus dem spezifischen Material formuliert. So werden Kategoriendefinitionen und das Abstraktionsniveau festgelegt. Durch den zeilenweisen Materialdurchgang entstehen Subsumption oder auch neue Kategorienformulierungen. Nachdem etwa 10 bis 50 Prozent des Materials durchgearbeitet und nahezu keine neuen Kategorien mehr gebildet werden können, erfolgt eine Überarbeitung des gesammelten Kategoriensystems. Hierbei wird überprüft, ob die Logik eindeutig ist und der Abstrak-

tionsgrad zum Gegenstand und zur Fragestellung passt. Falls Anpassungen am Kategoriensystem vorgenommen werden müssen, wird das Material erneut von Anfang an bearbeitet. Anschließend folgt der endgültige Durchgang des Materials, daraufhin folgen die Interpretation sowie die Auswertung des Textes. Nach Abschluss der Analyse liegt ein Set von Kategorien zur Fragestellung vor, denen konkrete Textstellen zugeordnet sind.

Die folgende Auswertung bietet verschiedene Ansätze: Eine Interpretation des gesamten Kategoriensystems im Kontext der Fragestellung und den zugrunde liegenden Theorien, sowie eine quantitative Auswertung der Zuordnungen von Textstellen zu den Kategorien. Hierbei kann beispielsweise untersucht werden, welche Kategorien am häufigsten kodiert wurden (vgl. Mayring 2023, S. 100).

Das Befolgen dieser Schritte stellt sicher, dass die Interpretation der Interviews dokumentiert und bestmöglich in einem objektiven Sinne durchgeführt werden. Die stark variierenden Aussagen der Interviewten können so in eine einheitliche Systematik gearbeitet werden. Das Ziel der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse besteht darin, aus dem untersuchten Material eine bestimmte Struktur herauszuarbeiten. Diese Struktur kann formale oder inhaltliche Aspekte sowie verschiedene Typen umfassen; zudem ist auch eine Skalierung oder Einschätzung auf bestimmten Dimensionen möglich (vgl. Mayring 2023, S. 100, zit. nach Mayring 2022a, b).

Ein essenzieller Bestandteil dieser Methode liegt darin, dass das aus den Strukturierungsdimensionen abgeleitete Kategoriensystem so präzise definiert wird, dass eine eindeutige Zuordnung von Textmaterial zu den Kategorien stets möglich ist. Ein bewährtes Verfahren zur Umsetzung dieses Ziels gliedert sich in drei Schritte: Als erstes wird die Definition der Kategorien gebildet und es wird explizit festgelegt, welche Textbestandteile unter eine bestimmte Kategorie fallen. Anschließend werden Ankerbeispiele gegeben. Ankerbeispiele sind konkrete Textstellen, die als Beispiele für die definierten Kategorien angeführt werden. Sie haben eine prototypische Funktion für die jeweilige Kategorie (vgl. Mayring 2023, S. 102, zit. nach Eckes/six 1983). Im dritten Schritt werden Kodierungsregeln aufgestellt. Wenn Abgrenzungsprobleme zwischen zwei Kategorien auftreten, helfen klare Regeln, um eine eindeutige Zuordnung zu ermöglichen.

3 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse beschrieben, gefolgt von einer anschließenden Diskussion sowie einer Darlegung der Grenzen dieser Forschung zum Abschluss. Zudem werden die aus den transkribierten Interviews erarbeiteten Kategorien und Subkategorien aufgezeigt und anhand von Ankerbeispielen belegt. Die Ergebnisse geben einen Einblick in die Vorstellungen der Generation Z, aber stellen auch die aktuellen Wahrnehmungen von derzeitigen Führungskräften gegenüber. Dadurch können mögliche Handlungsfelder herausgearbeitet werden. Folglich können Ergebnisse dazu dienen, weitere Maßnahmen und Weiterentwicklungen in Unternehmen anzustoßen. Aktuelle Forschungsbeiträge zu den Erwartungen der Generation Z können um das Thema dieser Arbeit ergänzt werden. Vor allem in der Praxis helfen die gewonnenen Erkenntnisse, Aufmerksamkeit auf die Wichtigkeit des Bereichs der Führung zu legen und das Potential diese herauszuarbeiten.

Die folgende Kodierungssystematik hat sich anhand der 14 geführten Interviews herausgestellt. Im Fließtext werden die Ankerbeispiele der einzelnen Kategorien dargestellt. Der induktiv entwickelte Kodierleitfaden besteht aus vier Hauptkategorien mit jeweils vier Subkategorien. Aus allen Interviews wurden hierzu Inhalte gefunden. Es wurde insgesamt deutlich, dass die Subkategorisierung den Inhalten der Interviews gerecht ist. Sowohl die Gruppe der Berufseinsteigenden (Generation Z) als auch die Gruppe der Führungskräfte konnten ein gemeinsames System aufzeigen. Nicht alle Personen hatten gleiche Vorstellungen innerhalb einer Kategorie, es wird jedoch durchaus deutlich, dass die Thematik der Kategorie an sich von hoher Bedeutung für jeweils die Mehrheit der Interviewten war.

Die Kategorie „Organisation“ wurde in *Befähigen* (1.1), *anwesend sein* (1.2), *Ressourcen einteilen und anleiten* (1.3) und *Zutrauen und Verantwortung übergeben* (1.4) eingeteilt. Die zweite Kategorie „Soziale Kompetenz und Kommunikationsweise“ konnte in *Regelmäßige Kommunikation und Vertrauen* (2.1), *Empathie, Offenheit und Augenhöhe* (2.2), *Ruhe und Sicherheit* (2.3) sowie *Authentizität und selbstbewusstes Auftreten* (2.4) gegliedert werden. Die Kategorie „Teamfähigkeit“ (3) wurde in *Gemeinschaft* (3.1), *Fairness und Transparenz* (3.2), *Motivation und Stimmung* (3.3) sowie *Konflikterkennung und -klärung* (3.4) eingeteilt. Die letzte der übergreifenden Kategorien wurde als „Zukunftsfähiger Weg“ (4) zusammengefasst. Hierzu zählt *Fachliche und persönliche Weiterentwicklung* (4.1), *Finanzielle Aussicht* (4.2), *Perspektive geben* (4.3) sowie *Werte und Sinn der Tätigkeit* (4.4).

Kategorie/Code	Subkategorien	Personen, die sich hierzu geäußert haben
3.1 Organisation	3.1.1 Befähigen	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 F8, F9, F10, F12, F13, F14
	3.1.2 anwesend sein	G1, G3, G5, G7 F9, F10, F11, F13, F14
	3.1.3 Ressourcen einteilen und anleiten	G1, G3, G4, G5, G6, G7 F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14
	3.1.4 Zutrauen und Verantwortung übergeben	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14
3.2 Soziale Kompetenz und Kommunikationsweise	3.2.1 Regelmäßige Kommunikation und Vertrauen	G1, G2, G3, G4, G5, G6 F8, F9, F10, F12, F13, F14
	3.2.2 Empathie, Offenheit und Augenhöhe	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 F8, F9, F10, F11, F12, F13
	3.2.3 Ruhe und Sicherheit	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 F10, F13, F14
	3.2.4 Authentizität und selbstbewusstes Auftreten	G1, G4, G5, G7 F8, F9, F10, F11, F13, F14
3.3 Teamfähigkeit	3.3.1 Gemeinschaft	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 F8, F10, F11, F12, F13, F14
	3.3.2 Fairness und Transparenz	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 F8, F9, F10, F11, F13, F14
	3.3.3 Motivation und Stimmung	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 F8, F9, F10, F12, F13
	3.3.4 Konflikterkennung und -klärung	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14
3.4 Zukunftsfähiger Weg	3.4.1 Fachliche und persönliche Weiterentwicklung	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14
	3.4.2 Finanzielle Aussicht	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 F8, F9, F10, F11, F14
	3.4.3 Perspektiven geben	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14
	3.4.4 Werte und Sinn der Tätigkeit	G1, G2, G3, G4, G5, G6 F8, F9, F13, F14

Tabelle 3 - Zuordnung der Aussagen & Kategorien

Alle Kategorien wurden induktiv am Material entwickelt. Die Vorgehensweise richtet sich nach der Methodik wie in 2.2 Datenerhebungsmethode beschrieben. Alle entstandenen Kategorien und Subkategorien konnten durch mehrere Aussagen abgeglichen werden. Zu jeder Subkategorie haben sich sowohl Berufseinsteigende als auch Führungskräfte geäußert, die thematisch zugeordnet werden konnten. Teilweise unterscheiden sich die Aussagen der einzelnen Personen, jedoch wurde die herausgearbeiteten Aspekte der Hauptkategorien trotz der offenen Fragestellungen von den interviewten Personen aufgenommen und von ihnen selbst in die Interviews eingebracht, auch ohne genauere Nachfragen der Interviewerin. In Tabelle 3 - Zuordnung der Aussagen & Kategorien ist aufgezeigt, welche Personen sich zu welcher Subkategorie geäußert haben.

3.1 Organisation

Kategorie Nummer 3.1 „Organisation“ definiert sich dadurch, dass die Führungskräfte grundlegende Bereiche und Strukturen organisieren sollten, damit ihr Team arbeiten kann.

Hierzu zählt unter anderem das (3.1.1) *Befähigen*: Eine Führungskraft trägt dafür Sorge, dass die Mitarbeitenden fähig sind, ihre Arbeit auszurichten. Dabei geht es beispielsweise um die Bereitstellung der Arbeitsmittel und des Fachwissens für den Aufgabenbereich. Hierzu lässt sich die Aussage von G6 als Ankerbeispiel heranziehen: *„Ja, man kennt es jetzt ja auch aus dem Sport oder aus anderen Bereichen, ist irgendwie eine Führungskraft in dem Fall, wenn eine Person, die ein Team zusammenbringt und irgendwie das Team befähigt, einem Ziel so nachzugehen und letztendlich dann die Verantwortung für das Team trägt und ja, auch so der Entscheidungsträger ist. [...] Also wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, trifft die Führungskraft quasi diese. Der Captain, sag ich mal, der das Team dann steuert.“* Auch bei den Führungskräften gibt es einige Aussagen, welche unter diese Kategorie fallen: *„Und für mich ist Führung, sein Team zu befähigen, seinen Job gut zu machen. Und ich sehe mich als Führungskraft im Grunde als Diener meines Teams, damit sie ihren Job machen können.“* (F8).

Kategorie 3.1.2 *Anwesend sein* bedeutet, dass eine Führungskraft erreichbar sein und mit Fachwissen und Erfahrung unterstützen können sollte, wenn im Team Fragen aufkommen. Hierzu hat G3 die Vorstellung und den Wunsch, dass *„...die Führungskraft immer fürs Team da ist, Ansprechpartner ist und dass sie auch einfach wie so eine Leitfigur so ein bisschen ist, von der man auch lernen kann, von der man lernen will“* (G3). Bei den Führungskräften gibt es nicht viele passende Aussagen zu dieser

Kategorie. Die Aussage von F11 kann an dieser Stelle aber beispielhaft herangezogen werden. Der Hinweis, präsent für alle sein zu wollen, wird hier als Anker genommen: *„Zum Beispiel mein Geschäftsführer und ich, wir gehen [...] morgens [...] durch die Werkstatt rein, weil uns das wichtig ist, unseren Mitarbeitern Hallo zu sagen und so. Und ich weiß zum Beispiel aus anderen Häusern, da kommt der Chef und setzt sich in sein Büro und die Tür ist zu. Und da besteht gar kein Kontakt zu den Mitarbeitern, nur wenn was vorfällt. Und das bemerken die auch positiv. Du merkst, die Stimmung ist entsprechend.“* (F11).

Zur Organisation eines Teams gehört es ebenfalls, Ressourcen einzuteilen und anzuleiten (3.1.3) *Ressourcen einteilen und anleiten*. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Mitarbeitenden gemäß ihren Stärken und Schwächen für Aufgaben einzuteilen sowie Vertretungen für Krankheitsfälle zu organisieren. Bei Bedarf sollte sie konkrete Anweisungen geben können. *„Umso mehr untergeordnete Arbeiter man hat, umso besser sollte die Menschenkenntnis sein und auch die Tätigkeitskenntnisse der einzelnen Personen, sodass die Führungskraft [...] ideal die Leute einsetzen kann. [...] es bringt nichts, wenn einer mit einem Arm eine Leiter klettern soll. Man muss [...] irgendwie gucken, wer kann was gut und dementsprechend muss man Leute einteilen können. Das macht für mich eine gute Führungskraft aus.“* (G4). Auch die Führungskräfte haben die Ressourceneinteilung im Blick und geben an, dass es auch darum geht, *„...eben konkret Aufgaben zu definieren und die [...] entsprechend der, vielleicht auch Stärken, aber möglicherweise auch einfach entsprechend der Ressourcen, sag ich mal, die verfügbar sind, zu verteilen.“* (F12).

Die vierte Subkategorie der Kategorie „Organisation“ stellt das *Zutrauen und Verantwortung übergeben* (3.1.4) dar. Führungskraft sind angehalten, den Mitarbeitenden eigene Aufgaben zu geben und ihnen derart zu vertrauen, dass sie diese eigenständig und unter eigener Verantwortung ausarbeiten können. Sie sollten nicht zu sehr *„micro-managen“* (G7), sondern die Angestellten ernst nehmen. Dies bestätigen fast alle interviewten Personen der Generation Z. Sie haben zum einen die Erfahrung gemacht, dass man ihnen nichts zutraut: *„[...] die Älteren, deine Vorgesetzten, haben [...] schon so dieses: „du bist halt ein junger Mensch“, „Ah, das ist doch Gebammel“. [...] das macht es [...] schwierig. Deswegen glaube ich, man sollte einfach mit den jungen Menschen reden, was denn die jungen Menschen motiviert, was sie interessiert, wie sie ticken und sie [...] ernst nehmen. Das wäre positiv.“* (G4). Aber es gibt auch das Beispiel, dass man eine der befragten Personen mit einer Aufgabe allein gelassen hat und diese dann zu viel Verantwortung übernehmen musste: *„...wir haben uns da auch ein bisschen schlecht gefühlt, weil letztendlich haben wir den Eindruck gehabt, dass die Verantwortung bei uns liegt. [...] Es ist dann letztendlich auch so passiert. Und da haben wir quasi*

uns dann auch [...] Vorwurf gemacht, aber ja, natürlich macht man das [...]. Und haben eben die Verantwortung von der Führungskraft auf uns dann [...] übernommen. Und das war so eine Situation, wo wir uns irgendwie nicht so verstanden gefühlt haben und wo unsere Meinung irgendwie nicht so Anklang gefunden hat. Also es wurde nicht wirklich meines Erachtens nach gut reflektiert und man konnte nicht offen darüber reden, sondern es war eher so dann, ja nee, wir haben eine andere Meinung, wir glauben, es wird nicht so passieren und fertig.“ (G6) und dennoch sagt G6 auch: „Ja, also für mich muss ich sagen, ist es immer so ein bisschen so Eigenverantwortung motiviert natürlich.“ (G6). Die interviewten Führungskräfte geben bei der Thematik ähnliche Anmerkungen ab und bestätigen, dass sie es als sinnvoll erachten, Verantwortung zu übergeben: „Gut, ich glaube, das Wichtigste ist, dass man delegiert, dass man als Führungskraft nicht zu sehr selber im Operativen drinsteckt, sondern dass man seine Mitarbeiter delegiert, dass man seinen Mitarbeitern auch Verantwortung gibt. Daran werden sie wachsen. Man muss dann auch einfach gerade am Anfang in Kauf nehmen, dass wenn man Verantwortung abgibt, dass Fehler passieren, dass der Mitarbeiter, der die Arbeit nicht auf die exakt gleiche Art und Weise umsetzen wird und kann, wie man es selber hat, weil man einfach vom Typ her anders ist, weil man vielleicht auch andere Fähigkeiten hat.“ (F10).

3.2 Soziale Kompetenz und Kommunikationsweise

Die zweite der induktiv am Text gebildeten Kategorien umfasst das Thema „Soziale Kompetenz und Kommunikationsweise“ (3.2). Sie bezieht sich besonders stark auf den Aspekt der Verhaltensweisen einer Führungskraft. Es geht um die Soziale Kompetenz einer Führungskraft und wie sie diese im beruflichen Kontext in ihrer Rolle als Vorgesetzte nutzt.

Die erste Subkategorie (3.2.1) umfasst die Punkte: *Regelmäßige Kommunikation und Vertrauen* schaffen. Bereits der Name der Kategorie weist darauf hin, dass regelmäßige Kommunikation Vertrauen schafft, welches für weitere berufliche Interaktion von bedeutendem Vorteil ist. „Aus anderen Positionen, in denen ich gearbeitet habe, kannte ich das, dass es einmal im Monat 20 Minuten eins zu eins gab, wo man sowohl privat reden konnte als auch arbeitstechnisch, um es einfach so locker zu halten. Und da habe ich wirklich viele Probleme angesprochen. Da fiel es mir viel leichter als jetzt, zu sagen, ich hätte gerne Feedback.“ (G3) Von G4 wird auch auf den Aspekt des Kennenlernens der Generation hingewiesen: „[...] ich kann natürlich viel lesen über die Generation Z. Ich kann mit Freunden viel darüber reden. Aber ich glaube, man muss einfach mit den Leuten mit der Generation Z [...] kommunizieren, damit man weiß, was

die Person [...] eben betrifft, was Sache ist. Dass ich darauf eingehen kann und nicht so ein Schubladendenken erzeugen halt.“(G4). Bei den Führungskräften taucht das Thema häufig auf. „Man muss vielleicht einfach auch mal ein bisschen zwischen den Zeilen lesen und man muss regelmäßig Gespräche führen, weil wenn man nur einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch führt, dann stauen sich viele Themen auf und dann kann es vielleicht oft passieren, dass nicht mal das eine Jahr ein Mitarbeiter überhaupt im Betrieb bleibt.“ (F10).

Zur sozialen Kompetenz und der Kommunikationsweise zwischen der Führungskraft und ihrem Team fallen unter 3.2.2 *Empathie, Offenheit und auf Augenhöhe* kommunizieren. Hier wird die Frage „Wie kann die gemeinsame Arbeit im Team gelingen?“ beantwortet. Die Generation Z möchte vor allem, dass mit ihnen auf Augenhöhe kommuniziert wird und nicht „von oben herab“ (G4). Sie empfinden sich selbst zudem als sehr offen und erwarten dies auch von ihren Vorgesetzten. Diese Subkategorie wird wie folgt definiert: Eine Führungskraft sollte zuhören und empathisch sein. Auch für zwischenmenschliche Belange ist es wichtig, dass eine Führungskraft für ihre Mitarbeitenden einen Rahmen bietet, um persönliche Anliegen zu platzieren. Zudem sollte sie versuchen, nachzuvollziehen, weshalb die Mitarbeitenden dies ansprechen. Dabei ist es wichtig, dass beide Parteien auf Augenhöhe miteinander sprechen können. Dies beinhaltet sowohl einen freundlichen Umgangston sowie die neutrale und objektive Betrachtung von Konflikten und anderen Angelegenheiten. „Die ich mir wünsche? Ja, es ist auf jeden Fall, dass man auf einer Ebene ist, sozusagen. Dass man sich trotzdem immer noch auf Augenhöhe begegnet. Finde ich auch wichtig. Und dass es nicht so ein von oben herab ist. Ich meine, es muss trotzdem irgendwie immer noch seriös sein.“ (G1). Die Führungskräfte sind mehrheitlich davon überzeugt, dass sie einen offenen Umgang pflegen und gegenüber neuen Themen aufgeschlossen sind: „Ich glaube wirklich, dass ich halt eine Offenheit habe und nicht einen festgefahrenen Weg, sondern ich habe eine Offenheit bezüglich neuer Themen. Ich glaube, den Perspektivwechsel kriege ich halt auch ganz gut hin. Und ich glaube, sie fühlen sich da auch gehört auf jeden Fall, gehört und gesehen.“ (F13).

Die dritte Subkategorie beinhaltet *Ruhe zu bewahren und Sicherheit* auszustrahlen (3.2.3). Eine Führungskraft muss auch in stressigen und ungewissen Situationen Ruhe bewahren können. Sie sollte Sicherheit ausstrahlen und rational sowie lösungsorientiert an Themen herantreten. G7 ist es wichtig, dass die Führungskraft Gelassenheit vermitteln kann: „Also grundsätzlich, was [...] für mich immer ganz wertvoll bei einer Führungskraft erst mal Gelassenheit. Egal, was für ein Problem auftritt, erst mal Ruhe bewahren und sich das Thema einmal wirklich sachlich rational anschauen. Das hilft.“

Die Führungskräfte berichten über das Thema nicht von selbst direkt. Sie machen allerdings darauf aufmerksam, dass sie es als wichtig erachten, gewisse Dinge vorzuleben. Sie wollen zum Beispiel die Richtung vorgeben und auch dafür sorgen, dass man sich auf ihre Aussagen verlassen kann, was in dieser Arbeit allerdings Kategorie 2.2 zugeordnet wird, da dies auf die Vermittlung von Sicherheit einspielt (s.o.). *„Und ich glaube auch so ein bisschen so dieses Growth Mindset, so ein bisschen Vorleben. Also wo geht's hin? Was ist der nächste Step? Also, das sehe ich schon als einen wichtigen Aufgabenbereich, dass ich halt eine Richtung [...] vorgebe, auch Entscheidungen auch so ein bisschen in diese Zielrichtung auch schon ein bisschen dementsprechend dann auch vorgeben kann.“* (F13). F14 hebt die Verlässlichkeit hervor: *„Und wenn jetzt irgendwas kommt, egal was, was sie wollen, dann versuche ich das zumindest auch, die können sich darauf verlassen, dass ich das genau eins zu eins, so wie ich das ihnen von mir aus zugesagt habe, auch weitergeben werde und auch dafür kämpfen werde. Und dann akzeptieren sie auch mal, wenn dann doch eben von einer Ebene höher ein Nein kommt. Weil aber sie doch merken, dass ich mich für sie einsetze, dass sie sich auf mich verlassen können.“*

Die vierte und letzte Subkategorie des Bereichs „Soziale Kompetenz und Kommunikationsweise“ umfasst die Aspekte *Authentizität und selbstbewusstes Auftreten* (3.2.4). Die Führungskraft sollte authentisch und selbstbewusst sein. Sie sollte *„keine unsicheren Witze machen oder versuchen mit jedem befreundet zu sein.“* (G1). Ihre Entscheidungen sollen überzeugend vermittelt werden. *„Selbstbewusstsein, finde ich, ist so eine ganz wichtige Sache. Dass sie einfach wirklich so ein selbstbewusstes Auftreten haben und dass man nicht so das Gefühl hat, man kann an denen zweifeln, sondern dass sie wirklich so davon oder von sich selbst auch überzeugt sind oder von den Sachen, die sie machen, dass da überhaupt gar kein Zweifel an ihrer Führungsqualität zum Beispiel dann auftritt.“* (G1). Auch Führungskräfte sprechen über ihr selbstbewusstes und bestimmtes Auftreten. Bei ihnen geht es dabei eher darum, Grenzen zu setzen und um das Festlegen von Rahmenbedingungen. Eine Führungskraft (F11) macht deutlich, dass sie gerne in den Austausch geht, aber es auch klare Grenzen gebe, die sie kommunizieren muss, ohne auf weitere Austausche einzugehen. *„[...] als Führungsperson kannst du und willst du auch mit deinem Arbeitgeber bis zu einem gewissen Maß dich austauschen und dein Verständnis haben, aber irgendwann ist dann auch so, wenn du merkst, okay, du kriegst da von dem, das kommt bei dem nicht an, dann muss man es auch irgendwann gut sein lassen. Und da muss man sagen, hey, hör zu, das ist so, Punkt.“* Auch F14 setzt Grenzen, wenn es um die Art und Weise im Umgangston geht: *„Und ich habe ihr dann gesagt, so pass mal auf, in der Art und Weise können wir nicht miteinander sprechen. Und dann war ich halt auch ein bisschen, also nicht emotional, aber ich habe ja schon eine ganz klare Ansage dann auch gegeben zurück.“*

3.3 Teamfähigkeit

Aus den Interviews tritt die dritte Kategorie „Teamfähigkeit“ (3.3) deutlich hervor. Um das Teamgefühl zu stärken und das Team als Gemeinschaft zu unterstützen, sind folgende Punkte von der Führungskraft gefordert.

Zum einen spielt die *Gemeinschaft* (3.3.1) eine wichtige Rolle. Auch bei der Arbeit sollte es Zeit für Gemeinschaft geben, damit sich ein Team kennenlernen kann. G7 sagt dazu: *„Das muss nicht privat sein, aber darf dennoch locker sein. Dabei sind eine harmonische Atmosphäre und eine gute Stimmung wichtig.“* Auf diese Weise kann ein Teamgefühl entstehen. *„Also ab und zu mal vielleicht irgendwie mal ein Bier trinken gehen oder mal eine Runde Bowlen gehen oder so. Also muss jetzt nicht jede Woche sein, aber ab und zu mal auch einfach unabhängig von der Arbeit was mit dem Team zu machen, hilft glaube ich dabei auch einfach so das Verständnis innerhalb des Teams zu fördern.“*; sagt G7 zur Gemeinschaftsbildung im Team. Fünf von sieben interviewten Berufseinsteigenden machen Anmerkungen zur Gemeinschaft im Team und dass diese von der Führungskraft unterstützt werden könne. Vier von sieben befragten Führungskräften sprechen das Teamgefühl an und sagen, es sei ihnen wichtig, dieses zu fördern. *„Ja, und ansonsten, dass eben das Team rundum funktioniert und eben diese Entwicklung von der Gruppe zum Team, also das Thema Kultur und kulturelle Entwicklung spielt für mich auch gerade jetzt, da wir zwei Fusionen hinter uns haben, die bedeutendste Rolle von allen, so dieses Zusammenwachsen.“* (F14).

Die zweite Subkategorie ist *Fairness und Transparenz* (3.3.2). Um für Fairness zu sorgen, ist es wichtig, dass eine Führungskraft die Ressourcen im Team gleich verteilt und regelmäßig im Blick behält. Zudem sollten Veränderungen transparent kommuniziert werden. Hierbei geht es vor allem darum, dass diese Veränderungen transparent gemacht werden, um so für höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu sorgen. Eine der Berufseinsteigenden der Generation Z sagt: *„Ich finde es [...] schade, wenn man das Gefühl hat, dass wichtige Entscheidungen vor dem Team zurückgehalten werden und dann [...] verspätet mitgeteilt werden und überhaupt nicht klar ist, okay, wieso wurde das jetzt geheim gehalten? Also wenn man das Gefühl hat, hinter dem Rücken des Teams passiert eigentlich viel mehr und man wird erst auf den letzten Drücker so informiert. Das schädigt [...] dem Vertrauen vom Team in die Führungskräfte. Man fühlt sich so ein bisschen belogen, obwohl ich glaube, dass es bestimmt Gründe dafür gibt, aber in einem guten Team ist Transparenz, glaube ich, sehr wichtig.“* (G3). G5, G6 und G7 geben auch an, transparente Kommunikation als fair zu empfinden und sich diese zu wünschen. Bei den Führungskräften wurde auf diese Thematik ebenso mehrfach eingegangen, jedoch mit unterschiedlichen Denkansätzen in Bezug zur Generation Z.

F8 stimmt dem Transparenzgedanken der Generation Z zu: *„Wenn man so transparent nicht ist, braucht man sich natürlich nicht wundern, wenn Leute enttäuscht gehen.“* (F8). Auch F13 reflektiert, dass es eine Situation gegeben habe, in der sie nicht transparent genug vorgegangen gewesen sei und dies in Zukunft anders machen möchte: *„[...] ich glaube, [...] weil ich vorher nicht meine Erwartungen auch ganz klar kommuniziert habe. Und ich glaube, das war schon auch so ein bisschen so Generationenkonflikt, weil ich [...] eine andere Erwartungshaltung auch ans Team hatte. Das waren eigentlich Basic Dinge. [...] Ich war, glaube ich, zu pushy³ auch an der Stelle. [...] Ich bin in den Termin gegangen, ohne vorher zu sprechen, wie ich das Team einschätze und habe es einfach gemacht. Heute würde ich einen kompletten Termin nutzen, um zu sagen, ich ordne euch diesen Termin jetzt ein und auch wie ich es sehe und dass man da [...] dann auch das Team dann auch zur Sprache kommen lasse.“* (F13). Es gibt allerdings auch eine Führungskraft, die die Transparenz bei den Berufseinsteigenden nicht sieht. Ihre Erfahrung ist eine andere: *„Also ich würde sagen, dass die Generation Z überhaupt nicht mehr in der Lage ist, ein Problem offensiv anzusprechen, sondern es wird häufig über Probleme mit anderen Personen gesprochen, anstatt die Probleme direkt anzusprechen.“* (F10).

Motivation und Stimmung (3.3.3) wurden als Themen häufig von der Generation Z angesprochen. Dieser Bereich wurde auch unter die Kategorie Teamfähigkeit gesetzt, da es die Arbeitsmotivation beeinflusst, wenn die Stimmung im Team gut ist. Ebenso kann die Führungskraft durch positives Auftreten die Motivation im Team beeinflussen.

G2 gibt hierzu an: *„[...] die Motivation finde ich, weil zum einen kann es natürlich sein, dass wenn die Führungsperson sehr abweisend ist und irgendwie von oben herabschauend oder sowas, kann es dann sein, dass die Motivation, vor allem wenn man halt gerade Berufseinsteiger ist und irgendwie noch in das Arbeitsleben reinkommen muss und sich daran gewöhnen muss, finde ich, kann das sehr beeinflussen, wie man allgemein über Arbeit denkt und dadurch auch die Motivation beeinflussen.“* (G2). Und auch G3 findet, dass die Führungsperson einen hohen Einfluss auf die Motivation hat: *„Wenn sie zum Beispiel mal jemanden wertschätzen oder Lob aussprechen, dann kann es ja auch motivationsfördernd sein, weil von der Führungskraft glaube ich zu hören, dass das, was man macht, gut ist, ist wahrscheinlich somit eine der besten Dinge, die man auf der Arbeit haben kann.“* (G3). Bei den sieben interviewten Personen der Generation Z sprechen fünf der Berufseinsteigenden von sich aus über das Thema Motivation im Team durch die Führungskraft (G1, G2, G3, G5 und G7).

³ pushy = aufdringlich (Quelle: <https://www.deepl.com/de/translator#en/de/pushy>)

Bei den Führungskräften wiederum äußern sich nur drei Personen (F9, F10 und F12) dazu. F9 geht davon aus, dass man Projekte finden könne, die die Berufseinsteiger interessieren. *„Man findet doch immer irgendwas, irgendein Projekt, was cool ist. Man muss halt schauen, was die Person interessiert. Aber jetzt gerade im Medienbereich tut sich ja so viel.“* F12 hatte einen Moment erlebt, bei der sie befürchtete, dem Berufseinsteiger die Motivation zu nehmen: *„Und ja, an der Stelle war es halt so ein bisschen schwierig, ihm gleichzeitig nicht die Motivation zu nehmen, weil durchaus ja sowas auch geschätzt ist, ne? Diese, okay, ich will, dass sie ein wirklich gutes Ergebnis wollen und diese Aspiration, eben auch was Gutes zu liefern. Aber auf der anderen Seite haben wir halt natürlich auch Druck, Sachen fertig zu kriegen.“* F10 wiederum sagt, es benötige eine grundsätzliche Begeisterung für den Beruf von der Generation Z selbst: *„Von dem her muss da schon eine Grundbegeisterung in einem schlummern und dann kann man sicherlich ein bisschen was dazu beitragen. Aber es ist schwieriger geworden. Das war vor Corona [...] deutlich einfacher.“*

Die vierte Subkategorie, die sich zum Thema „Teamfähigkeit“ herauskristallisiert hat, nennt sich *Konflikterkennung und -klärung* (3.3.4). Die Führungskraft ist angehalten, einen Raum zu schaffen, in dem Konflikte erkannt und geklärt werden können. Hierbei sollte sie als neutrale Ansprechperson fungieren. Durch ihre Menschenkenntnis erkennt sie Konflikte und kann diese im Voraus bewusst verhindern oder im Nachhinein klären. Das Ankerbeispiel bietet an dieser Stelle eine Aussage von G6: *„Letztendlich ist es wichtig, dass die Kommunikation gut läuft und dass das Miteinander funktioniert. Da ist die Führungskraft gefragt, um sicherzustellen, dass das Miteinander gut funktioniert. Man kennt es oft, es funktioniert zwischen manchen nicht so gut. Da ist die Führungskraft besonders gefragt, um sicherzustellen, dass es funktioniert und man am Ziel ankommt. Ja, also das Team irgendwie auch untereinander vernetzt oder auch so ein bisschen gute Stimmung. [...] Gute Stimmung beisteuert und aber auch eben in verschiedenen Situationen auf die einzelnen Bedürfnisse eben achtet, die die Teammitglieder haben.“*

Bei den Führungskräften kommt das Thema Konflikte ebenfalls auf. Dabei wird von unterschiedlichen Erfahrungen berichtet. Zwei der Führungskräfte (F8, F9) verdeutlichen, dass sie Konflikte zu vermeiden versuchten und dementsprechend agieren würden: *„Aber ich habe schon öfter eine Mittlerposition quasi zu meinem Vorgesetzten, der zur Generation X gehört und auch dem drüber, dass ich mich an manchen Stellen nicht trauen würde, das, was die Generation Z zu mir sagt, zu eins zu eins wiederzugeben, weil das quasi dann nur zu mehr Problemen führt als das, was gelöst wird.“* (F8). Zwei weitere Führungskräfte (F12, F14) berichten von positiven Erfahrungen, in denen sie Konflikte lösen konnten. *„Die müssen nicht befreundet sein. Aber so diese Mentorenrolle kann ich dann schon sehr gut einnehmen, mich in beide Parteien hineinversetzen.“*

Die wissen auch, wenn ich dann zu ihnen sage, okay, das war jetzt aber wirklich nicht in Ordnung von dir selbst. Also die wissen auch, dass ich jetzt nicht immer nur hinter ihnen stehe, sondern da eine richtig neutrale und faire Rolle einnehme und akzeptieren das dann auch und gestehen sich das dann auch manchmal selber ein.“ (F14).

3.4 Zukunftsfähiger Weg

Die vierte Kategorie der Befragungen bezieht sich auf Rahmenbedingungen der Zukunft der jungen Berufseinsteiger. Die vier Subkategorien wurden unter der Hauptkategorie „Zukunftsfähiger Weg“ (3.4) zusammengefasst, da eine Führungskraft kann einen zukunftsfähigen Weg aufzeigen. Für die Zukunft spielen die folgenden Subkategorien eine wichtige Rolle für die Generation Z:

Zum einen sind die *fachliche und die persönliche Weiterentwicklung* (3.4.1) von hoher Bedeutung bei dieser Generation. Die Führungskraft sollte Möglichkeiten zur Weiterentwicklung anbieten und diese gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeiten. Dies beinhaltet auch, Feedback zu geben und die Person entsprechend ihren Fähigkeiten zu fordern und zu fördern. Als Ankerbeispiel der Generation Z lässt sich die folgende Aussage von G3 nutzen: *„Aber ich habe tatsächlich mal im Feedbackgespräch gesagt, man muss so das Maß aus Fordern und Fördern treffen. Und das schafft meine Führungskraft aktuell, würde ich schon sagen.“ (G3).* Von den Führungskräften bringt F9 den Hinweis ein, dass sie für die Generation eine Stütze für die Zukunft sein kann: *„Auf der anderen Seite ist es gerade zum Beispiel mit den Auszubildenden [...] ganz viel der persönliche Bezug, Ansprechpartner sein, Coach sein, Weichen stellen, Weg aufzeigen.“*

Doch wird von den Führungskräften zudem gesehen, dass manche Vorstellungen der Generation Z nicht einfach zu erfüllen sind, so auch F14: *„Und da sind wir gerade händeringend [...] am Suchen für junge Leute. Und die muss man eben zufriedenstellen langfristig und irgendeinen Entwicklungsweg zeigen. Was aber für mich als Führungskraft jetzt, ich sag mal nur als Führungskraft, schwierig ist, wenn die Geschäftsleitung eben noch nicht so weit denkt und dann einfach langfristig plant, okay, was machen wir denn mit denen, weil klar ist, viele Junge sagen dann, ich will jetzt studieren und dann will ich eine Führungskraft sein.“*

Kategorie 3.4.2 beinhaltet die *Finanzielle Aussicht*. Die Aussicht auf finanzielle Absicherung ist einigen der interviewten Berufseinsteigern wichtig. Sie wollen, dass die Führungskraft transparent über finanzielle Aussichten sprechen können und das Unternehmen finanzielle Möglichkeiten offenlegen sollte. G1 möchte finanzielle Aufstiegschancen, weshalb dies als Ankerbeispiel dienen kann: *„Also finanzielle Aufstiegsmöglichkeiten auf jeden Fall sehr wichtig. Dann natürlich auch sowas wie Position. Aufstiegsmöglichkeiten ist sehr wichtig, dass ich mich da hocharbeiten kann. Deswegen*

würde ich auch tatsächlich zu einem größeren Unternehmen tendieren, weil man da einfach besser aufgehoben ist, was das angeht.“ (G1).

Die Führungskräfte bemerken mehrheitlich, dass der Wunsch nach finanziellen Aussichten bei den Berufseinsteigenden hoch ist. „Da ging es dann nicht darum, ist die Aufgabe cool, kann ich mich darin entwickeln, was bekomme ich noch an Benefits mit Weiterbildung oder coole Kollegen oder egal, es ging hauptsächlich ums Geld, also viel ums Geld war so ein bisschen mein Eindruck und das konnten wir nicht bieten und dadurch, ich glaube das war früher vielleicht ein bisschen anders, dass man gerade als junger Mensch ein bisschen zurückgesteckt hat.“ (F9). F9 macht die Erfahrung, dass eine Auszubildende aufgrund des niedrigen Gehalts in der Mediabranche das Unternehmen verlassen habe, obwohl alle anderen Rahmenbedingungen und Aufgaben passend gewesen seien. F11 spricht das Thema aus der unternehmerischen Sicht an und vermerkt, dass eine gewünschte Vier-Tage-Woche bei gleichem Lohn einer ihrer Mitarbeiter in den Rechnungen der Kunden unmittelbar bemerkbar wäre: „Und wenn du dann überlegst, du bist der Mitarbeiter, der eine Viertagewoche will für gleichen Lohn und bringst dann dein Auto in ein Autohaus und bekommst hinterher eine Riesenrechnung präsentiert, wo gar nicht mal die benötigten Teile das teure sind, sondern der Lohn des Mitarbeiters. Und dann sagst du, warum verdient denn so ein Kfz‘ler so viel?“.

Die Subkategorie 3.4.3 handelt davon, *Perspektiven zu geben*. Damit ist gemeint, dass die Führungskraft den Mitarbeitenden Perspektiven geben sollte, um auch den Sinn der Tätigkeiten einordnen zu können. Die Mitarbeitenden wollen Möglichkeiten und Wege für ihre Zukunft visionieren können. Hier kann auch eine sogenannte Work-Life-Balance eine perspektivische Rolle spielen. Als Ankerbeispiel dient hierzu die Aussage von G6: „Ich habe einfach gemerkt, okay, meine Stimme wird gehört und... Ja, mir werden Aufgaben gegeben, die mich auch irgendwo interessieren. Das ist [...] ein sehr wichtiger Teil der Arbeit, dass man [...] Spaß [...] hat. Und das ist so ein positives Erlebnis, wo wirklich meine Motivation gesteigert wurde auch. [...] Also ich kann für mich jetzt sagen, dass mir auf jeden Fall dieser Ausgleich wichtig ist, dass ich jetzt nicht lebe, um zu arbeiten, sondern ich würde eher sagen, dass ich halt arbeite, um zu leben.“.

Auch Führungskräfte gehen auf die Thematik ein und sehen die Wichtigkeit dahinter. F8 formuliert hierzu folgende Aussage: „Und dann in der Personalentwicklung, das ist auch eine sehr wichtige Aufgabe, dass man den Leuten auch Perspektiven aufzeigt, sieht, was sind ihre Stärken, was sind ihre Schwächen und die entsprechend weiterentwickelt.“.

Die letzte Subkategorie des Bereichs Zukunftsfähiger Weg wurde als *Werte und Sinn der Tätigkeit* (3.4.4) herausgearbeitet. Die jungen Berufseinsteiger suchen nach wertvoller Arbeit und einem Sinn hinter ihrer Tätigkeit. Sie streben nach einem Leben

geprägt von Werten und möchten dies in ihren Lebensstil integrieren. Hierzu kann auch eine Work-Life-Balance als sinnhaft zugeordnet werden. *„Aber [...] was mir immer mehr bewusst wird, wofür wir auch in der Uni ein bisschen geschult wurden [...], besonders in so einem Modul, dass Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit heißt, dass wir auch versuchen sollen, unsere eigenen Werte mit den Werten des Unternehmens gleichzusetzen, beziehungsweise uns ein Unternehmen raussuchen sollen, was unsere Werte auch inne hat. Dass man sagt, mir ist es wichtig, dass man ein offenes Miteinander hat, oder mir ist es wichtig, dass sich ein Unternehmen [...] sehr nachhaltig stellt und Nachhaltigkeitsbestrebungen aufweist.“* (G1). Ebenso deutet G3 darauf hin, dass diese Generation einen Sinn in ihrem Lebensstil sehen möchte: *„Ja, ich würde schon sagen, dass die, also vor allem im Arbeitsleben, dass sie halt für Work-Life-Balance stehen, dass sie sagen, okay, mir ist Freizeit vielleicht wichtiger, als [...] ständig Geld zu verdienen. Also ich glaube auch so, dass das Gehalt nicht mehr so einen krassen Stellenwert hat wie früher. Auch diese ganzen Prestige-Sachen, wie ich brauche jetzt ein großes Haus, ich brauche ein teures Auto, ich muss hier die Markenklamotten tragen, das verbinde ich einfach nicht mehr mit der Generation. [...] die haben [...] ein ganz anderes Wertesystem. Oder auch Mental Health ist ja jetzt was, was jetzt erst aufkam, so Thema Burnout und so.“*

Bei den Führungskräften kommt das Thema ebenfalls auf, wird aber unterschiedlich interpretiert und dargestellt. F8 nimmt wahr, dass die Personen der Generation Z aus nachvollziehbaren Gründen nicht mehr so viel arbeiten wollen würden: *„Also ich habe schon öfter gehört, nach dem Motto: „Warum soll ich in Vollzeit arbeiten? Ich kriege sowieso keine Rente, dann lebe ich lieber im Hier und Jetzt und habe vielleicht auch weniger Wohlstand.“ Aber dieses, dass ich mich aufreibe, bis ich irgendwie 50 bin und dann endet meine Karriere und dann habe ich mein Haus und meinen Garten, hat man eh nicht. Genau, auch dieses Thema Immobilien kann man sich eh nicht leisten.“* F14 jedoch sagt zum Thema Zukunftsfähiger Weg folgendes über die Generation Z: *„Also für mich war so dieses Min-Max-Prinzip, also mit möglichst wenig Aufwand und viel Freizeit viel Geld verdienen. Work-Life-Balance ist ja immer wichtiger und Daheimarbeit, wenn ich mich direkt mit Freunden treffen kann oder irgendwas machen kann.“*

Eine weitere Erkenntnis aus den Interviews sind die Aspekte Überstunden und Arbeitszeit. Insgesamt sind acht interviewte Personen auf die Thematik der Überstunden oder der Arbeitszeit eingegangen. Obwohl der Fragebogen der Interviews keine Fragen in diese Richtung vorsah, wurde sowohl von Berufseinsteigenden als auch von Führungskräften darüber gesprochen. Da diese zwei Themen im Zusammenhang mit den anderen Bereichen einhergehen, können sie in mehreren Kategorien auftauchen, unter anderem in *Ressourcen einteilen und anleiten* (3.1.1), in *Finanzielle Aussicht* (3.4.2) und auch in

Perspektive geben (4.4.3). Zu den Überstunden haben wenige Personen einen Bezug zu ihrer direkten Führungskraft genommen, weshalb es hierbei zu keiner eigenen Kategorienbildung im Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse kam. Dennoch findet das Thema Platz in den Ergebnissen, da es eine der relevanten Erkenntnisse dieser Analyse ist.

Fünf von 14 Personen sind der Meinung, dass junge Menschen nicht mehr bereit seien Überstunden zu leisten. Teilweise besteht hierzu keinerlei Verständnis seitens der Führungskräfte, teilweise besteht hohes Verständnis. F13 hat im Berufsleben häufig Überstunden absolviert, sieht es aber selbst so: *„Also auch so eine große Anzahl an Überstunden zu machen, ist [...] nicht mehr zeitgemäß. Und wenn man das jetzt mal überträgt auf Erfolge, ich glaube, dann schätzt mein Team das gerade sehr, dass ich [...] nicht in der alten Zeit bin und sage, okay, Erfolg, oder man steigt nur auf, wenn man halt jetzt 50 Stunden plus die Woche macht, sondern ich [...] die Zeit jetzt auch neu akzeptiere, so wie es ist, beziehungsweise [...] sehe, dass das eben ein System ist, was sich auch viel gesünder auch anfühlt.“* Eine weitere Führungskraft (F8) merkt an, dass die berufseinsteigenden Personen gute Arbeit leisten und sie somit keinen Grund sehe, sie auf die Stunden anzusprechen. Ihre eigene Vorgesetzte habe dafür weniger Verständnis. *„Aber das Besondere hier ist eigentlich, die Gen Z ist nicht zwingend faul. Sie fokussieren sich nur auf ihren, in unserem Fall 39 Stunden pro Woche. Und geben halt nicht mehr und machen aber in den vorgegebenen Stunden eine exzellente Arbeit.“* Jedoch sieht F8 auch die Problematik darin, wenn Personen zu sehr auf die vertraglich festgelegten Stunden beharren und keine einzige Stunde mehr arbeiten möchten: *„Und hier ist es tatsächlich so, dass dann auch gesagt wird, nee, ich fahre jetzt in Urlaub da. Wurde auch vorher nicht angekündigt. Also eigentlich wäre 17 Uhr noch innerhalb der Arbeitszeit und dann wird einfach gegangen und die Sachen bleiben liegen. Und das ist schon was, das hätte sich vor [...] fünf Jahren niemand getraut.“* F8 sagt in diesem Zusammenhang auch, dass es durch das ständige Einfordern der eigenen Rechte zu bspw. Stunden zu Ungerechtigkeiten innerhalb des Teams kommen kann: *„Bei denjenigen, die halt wirklich versuchen, für sich alles herauszuholen, laut dem Recht habe ich auch noch keinen idealen Weg gefunden, damit es dann im Team auch ausgeglichen ist, weil wir immer noch auch Leute im Team haben, die quasi länger dabei sind und das so nie machen würden und die im Grunde dann auch darunter leiden, weil die dann die Aufgaben von der Gen Z quasi wegarbeiten müssen.“* Auch F14 merkt an, dass die jüngeren Angestellten kaum Überstunden machen würden. Im Gegensatz zu älteren Personen, die gerne auch Stunden ansammeln, um anschließend frei nehmen zu können, wenn es private Notfälle oder ähnliches gibt. *„...sie wollen viel erreichen mit wenig Aufwand. [...] die älteren Generationen sind eher so die, da die Plusstunden horten.“*

[...] Die wollen immer so diesen Sicherheitspuffer. Und bei der jüngeren Generation, da sind eher Minusstunden und so. Hauptsache keine Minute zu viel arbeiten. Und da ist halt die Frage: Arbeiten die anderen einfach zu langsam? Arbeiten die zu schnell? Sind die vielleicht unterfordert? [...] ich kann nicht auf Mitarbeiter-Ebene Einzel-Ebene-Auswertungen fahren oder irgendwas kontrollieren, will ich auch nicht, weil ich sage mir, solange es von internen Abteilungen und externen Abteilungen und Kunden keine Beschwerden gibt oder von der Geschäftsleitung und der Laden funktioniert und alle sind happy, so wie sie gerade arbeiten und kriegen da diese Freiheiten und das Vertrauen von mir gegenüber, dann ist es für mich okay, solange da keiner wirklich übertrieben aus dem Rahmen fällt. Weil wenn da jetzt jemand jeden Tag nur sechs Stunden von seinen acht arbeitet und auf einmal über diese Grenze kommt, dann kann man da schon mal nachhaken.“ (F14).

Bei der Gruppe der Generation Z gab es unterschiedliche Ansichten. G4 erklärte, dass sie selbst nur in Teilzeit arbeite, da ihr sonst zu wenig Freizeit bleibe: *„Und ich arbeite mittlerweile Teilzeit, 25 Stunden pro Woche. Aber es sind halt drei Tage und pro Tag [...] über acht Stunden. Dementsprechend arbeite ich [...] von 9 bis 18 Uhr. [...], aber ich finde 18 Uhr ist so, da kommst du halt heim, machst halt nichts mehr. Das ist dann für mich, bis ich daheim bin, geduscht habe, gegessen habe, kann ich auch nicht mehr aus dem Haus, großartig. Arbeitszeit, würde ich sagen, ist das Schwierige momentan, obwohl es so angenehm ist wie noch nie.“*. G7 stellt fest, dass sie es bei anderen Personen der Generation bemerke, dass diese keine Überstunden machen möchten. Sie grenzt sich selbst davon ab: *„Also wie gesagt, bei mir ist es jetzt beispielsweise nicht so. Ich arbeite ja eigentlich recht gerne hier und wie gesagt, ich komme dann auch früh und gerade, wenn es irgendwie Projekte und Themen gibt, die abgeschlossen werden müssen, dann geht man vielleicht auch mal über diese 40-Stunden-Woche hinaus, aber es gibt auch Kollegen, die lassen hier dann wirklich Punkt 17 Uhr den Stift fallen.“*

Die Interviews zeigen eine klare Fokussierung auf den Wunsch nach einem Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben. Die Führungskräfte versuchen den Überblick und die Gerechtigkeit sowie die Erledigung der Aufgaben im Blick zu behalten und zeigen in gewissem Maße Verständnis für die Thematik der Zeitkonten. Es wird deutlich, dass das Thema der Überstunden einen wichtigen Anteil des Arbeitsalltags einnimmt. Es stellt sich folglich die Frage wie eine zufriedenstellende Regelung für alle Beteiligten gefunden werden kann. Dies lässt der Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht zu. In einer folgenden Forschung kann das Thema von Überstunden und Arbeitszeiten im Bereich der Arbeitsrahmenbedingungen aufgenommen werden.

4 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der vorangegangenen empirischen Untersuchung eingehend diskutiert. Dabei stehen die Erkenntnisse aus den durchgeführten Interviews im Vordergrund. Ziel ist es, die gewonnenen Erkenntnisse in einen größeren Kontext zu stellen, ihre Bedeutung zu analysieren und mögliche Implikationen für die Forschung sowie praktische Anwendungsmöglichkeiten zu erörtern. Dabei werden auch potenzielle Zusammenhänge und Widersprüche zwischen den einzelnen Interviews, insbesondere zwischen der Generation Z und den Führungskräften sowie mit aktueller Literatur des Forschungsstandes zur Thematik aufgezeigt. Abschließend werden mögliche Richtungen für zukünftige Forschungsarbeiten dargestellt.

4.1 Interpretation der Ergebnisse

Mit der induktiven Vorgehensweise konnten vier Hauptkategorien sowie je vier Subkategorien aus dem Material erarbeitet werden. In Kapitel 3 Ergebnisse wird aufgezeigt, welche Personen(-nummer) zu welchem Bereich Äußerungen getroffen haben. Sowohl in der Gruppe der Generation Z als auch der der Führungskräfte ist zu allen Themen mehrmals eine Anmerkung, ein Bericht, oder ein Wunsch geäußert worden. In der Diskussion wird vor allem auf die Wünsche und Erwartungen der Generation Z eingegangen. Zum Abgleich werden die Aussagen der Führungskräfte herangezogen. Dabei wird herausgestellt, bei welchen Erwartungen die Führungskräfte andere Ansichten aufweisen als die Personen der Gen Z und welche spezifischen Aussagen bezüglich des jeweiligen Themas getroffen wurden. Auch können beispielhaft mehrere Aussagen einer Person herangezogen werden, um Widersprüche hervorzuheben und oder zu klären. Zudem werden die in den Interviews genannten Anforderungen und Erwartungen der Generation Z mit den bereits beschriebenen Thesen der aktuellen Forschung verglichen. Dadurch wird deutlich, in welchen Bereichen bereits Literatur vorhanden sind und welche Erkenntnisse in diesem Zusammenhang neu für die Wissenschaft sind.

Es wurde aus den Kategorien ersichtlich, dass die Generation Z weiß, welche Strukturen und Verhaltensweisen sie beim Berufseinstieg erwarten. Zum einen wünschen sie sich, dass Führungskräfte ihnen alle Möglichkeiten zur *Befähigung* (3.1.1) der konkreten Arbeit geben und ihnen sowohl Arbeitsmaterialien als auch die Fähigkeiten zur Erfüllung des Jobs beibringen oder eine Ansprechperson zur Verfügung steht. Bei einer Führungskraft fiel hierzu allerdings auf, dass sie glaubt, Delegation sei „[...] *das Wichtigste* [...]. *Daran werden sie wachsen. Man muss dann auch einfach gerade am Anfang in Kauf nehmen, dass, wenn man Verantwortung abgibt, dass Fehler passieren*“ (F10). Diese

Führungskraft hat selbst nicht davon gesprochen, dass sie den Personen die Unterstützung bietet. Dies könnte aber auch so verstanden werden, dass das Delegieren die Befähigung zur Bewältigung der Aufgaben impliziert. Aus der Studie von Arar und Yüksel (2015, S. 5) geht ebenfalls hervor, dass sich die Generation Z keine reinen Manager oder Organisatoren wünschen, sondern Führungspersönlichkeiten, die sie nach ihren Stärken einteilt, diese motiviert und in ihrer Aufgabenbewältigung befähigt. Das bestätigen die Interviews der Generation Z, die dieser Arbeit zugrunde liegen. Zu den Aussagen der Führungskräfte stehen diese Erkenntnisse jedoch im Widerspruch.

Die befragten Personen der Generation Z wünschen sich, dass eine Führungskraft anwesend und ansprechbar ist, sodass sie in schwierigen Situationen nachfragen können und Hilfe angeboten bekommen. Die Führungskräfte sehen die Relevanz der Anwesenheit eher in repräsentativeren Aufgaben, wie beispielsweise, dass F13 bei Bewerbungsgesprächen im ersten Termin nicht dabei ist, sondern *„...ohne [sie] stattfindet [...] und beim zweiten bin ich mit dabei. Das heißt, da repräsentiert man ja auch das Unternehmen.“*. Ähnlich beschreibt es F11, sie geht vor allem auf den Punkt der morgendlichen Routine ein: *„Zum Beispiel mein Geschäftsführer und ich, wir [...] gehen durch die Werkstatt rein, weil uns das wichtig ist, unseren Mitarbeitern Hallo zu sagen und so.“*, jedoch erwähnt sie auch, dass dies einen Einfluss auf die Stimmung hat und somit einen positiven Effekt: *„Du merkst, die Stimmung ist entsprechend.“*

Solche repräsentativen Aufgaben werden in der Literatur symbolische Führung genannt. Demnach vertreten Führungskräfte die Werte und Überzeugungen des Unternehmens nach außen. Dies wird bereits in der Literatur zu Arbeits- und Organisationspsychologie beachtet (vgl. Nerdinger et al. 2014, S. 86). F8 geht darauf ein, dass sie für ihr Team da sein möchte: *„[...] für mich ist Führung, sein Tea Team zu befähigen, seinen Job gut zu machen. Und ich sehe mich als Führungskraft im Grunde als Diener meines Teams, damit sie ihren Job machen können.“*. Die symbolische Führung wurde von den interviewten Führungskräften nicht häufig angesprochen, da sie den Blick auf den direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden hielten. Der Interviewleitfaden implizierte direkte Austausche mit den Teams.

Die Generation Z sieht Ressourceneinteilung und -anleitung als Führungsaufgabe und möchte, dass diese *„...organisieren, auch Aufgaben verteilen, beziehungsweise auf dem Schirm haben, wer gerade welche Aufgabe übernimmt. Wenn es Not am Mann ist, einspringen, erkennen, wenn Teammitglieder vielleicht auch überfordert sind und einfach immer Rückendeckung geben.“* (G3). Unter den Führungskräften gab es hierzu mehrere zustimmende Aussagen, dass die Ressourcen eingeteilt und die Personen ihren Stärken nach eingeteilt werden müssen, jedoch nicht, dass sie dauerhaften Rückhalt geben können. Von F13 fiel die Aussage, dass sie sich als Coach des Teams sehe: *„[...] und ich*

meine, so ein Coach zeichnet halt aus, dass er irgendwie unter der Woche im Training präsent ist und da auch Hilfestellungen gibt. Aber letztendlich ist dann am Wochenende das Spiel und da kann man als Coach nicht mehr eingreifen. Das heißt, man überträgt dann die Handlungsverantwortung an die Spieler und braucht auch normalerweise gar nicht reinschreien, weil man kann eh nichts mehr beeinflussen. “. Damit macht sie deutlich, dass sie nicht immer Unterstützung bieten kann und die Mitarbeitenden selbstständig agieren sollten. F13 zeigt in den Interviews generell eine sehr offene und innovative Denkweise in Bezug auf die Gestaltung des Arbeitsumfeldes und den Umgang mit ihren Mitarbeitenden. Sie sieht sich als Coach, möchte ihr Team befähigen und unterstützen, genauso aber auch „*die Spieler*“ (F13) allein „*laufen*“ lassen und nicht permanent anleiten. F13 entspricht ihren Aussagen nach somit dem genannten Ansatz von Arar und Yüksel (2015) und bringt ihr Team dazu, selbstständig zu denken und zu arbeiten und bietet dennoch einen Rahmen und Regelungen an.

Zum Thema Teamführung kann in der Literatur die sogenannte Funktion „Provide Resources“ gefunden werden. Sie zählt zu der Actionphase und der Führung des Teams und beschreibt die Aufgabe einer Führungskraft, sich mit der Ressourceneinteilung zu beschäftigen. Hierzu zählt die Organisation von Informationen, finanziellen Mitteln und weiteren Materialien sowie die Verfügbarkeiten des Personals (vgl. Morgeson et al. 2010, S. 10). Wie in der Einleitung bereits beschrieben, fehlt bei Morgeson et al. die Betrachtung auf die Generation Z. Die Ergebnisse seiner Studie lassen diese Vergleichspunkte zu den Ergebnissen der hier angewendeten qualitativen Studie zu, jedoch können die Ergebnisse aufgrund des konkreten Personenkreises (Generation Z) nicht eins zu eins verglichen werden. Die vorliegende Arbeit kann anhand der geführten Interviews die individuellen Erwartungen und Anforderungen der interviewten Berufseinsteigenden aufzeigen und die gewonnenen Erkenntnisse hervorheben, jedoch keine Rückschlüsse auf eine ganze Generation ziehen (siehe Kapitel 5 Limitation und Fazit).

Auch möchte die Generation Z beweisen, dass sie Leistung erbringen kann und deshalb auch fähig ist, Verantwortung zu übernehmen. Genau das sollte ihr die jeweilige Führungskraft ermöglichen. Hierzu müssen die Führungskräfte den Berufseinsteigenden die Chance geben, sich zu beweisen und ihnen die Erledigungen der zugewiesenen Aufgaben zutrauen. In den Gesprächen mit den Führungskräften wurde dies ebenfalls angesprochen, jedoch wurden dabei auch negative Erfahrungen genannt, sowohl in Bezug zur Gewissenhaftigkeit bei der Erledigung von Aufgaben als auch beim Übernehmen von Verantwortung. F10 berichtet: „*Sie fühlen sich dafür nicht immer wirklich verantwortlich. Das ist auch so ein Thema, die Schuldfrage. Wer ist schuld? Aber ich, aber das war auch der. Und dieses Aber-Ja, das hört man schon sehr häufig in der Generation.* “. F8 hingegen spricht von verschiedenen Eindrücken; dass die Generation Z zwar

keine Überstunden machen möchte, ihre Arbeit jedoch zu vollster Zufriedenheit erfüllt: „Sie fokussieren sich nur auf ihre [...] Stunden pro Woche. Und geben halt nicht mehr und machen aber in den vorgegebenen Stunden eine exzellente Arbeit.“. An diesem Beispiel zeigen sich die individuellen Erfahrungen der Führungskräfte, was gleichzeitig – zumindest aus Perspektive der Führungskräfte – nahelegt, dass es trotz der starren Einhaltung der vertraglichen Wochenstundenanzahl auch innerhalb der Generation Z starke Unterschiede beim Erledigen von Aufgaben gibt.

Die Generation Z wünscht eine klare Rollenverteilung und dass sie in bereits vorhandene Organisationsstrukturen hineinkommen. Zudem möchten sie, dass die Führungskräfte häufig anwesend, erreichbar und ansprechbar sind, falls es Probleme gibt. Die Führungskräfte selbst sprechen die Thematik der Organisation zwar an, sehen hier bei sich aber keinen Verbesserungsbedarf, vielmehr teilen sie die Generation Z in zwei Gruppen ein: die der Verantwortungslosen und die der Verantwortungsbewussten.

Ebenso wie die Gruppe der Generation Z, zählt auch Maas (2019) in seiner Studie zur Generation Z und deren Erwartung zum Arbeitsleben die Arbeitsbelastung als Faktor auf und identifiziert diesen als sehr relevant für die Generation Z. Dies wird in den Interviews durch die Äußerung zu *Fairness und Transparenz* (3.3.2) und dem Wunsch nach *Sinnhaftigkeit der Tätigkeit* (3.4.4) sowie der *Ressourceneinteilung* (3.1.3) deutlich. Diese Erkenntnisse deuten auch auf den genannten Wertewandel von Klein in der Generation Z hin (vgl. Klein 2020, S. 58). Dieser meint, dass jede Generation eigene Werte entwickelt. Diese entstehen durch unterschiedliche Prägungen durch gesellschaftliche Einflüsse, wie bspw. politische Ereignisse oder dem Voranschreiten der Digitalisierung.

Die zweite der induktiv am Text gebildeten Kategorien umfasst die Themen „Soziale Kompetenz und Kommunikationsweise“ (3.3.2). Aus den Interviews geht hervor, die Generation Z wünscht sich, dass die Führungskraft regelmäßig mit den Berufseinsteigenden spricht, ihnen Situationen und Aufgaben genau erklärt und sich für sie interessiert. Durch die regelmäßige Kommunikation entsteht Vertrauen zwischen der Führungsebene und den Angestellten. Durch eine offene Haltung, Empathie und Kommunikation auf Augenhöhe kann die Generation Z Vertrauen zur Führungskraft aufbauen und fühlt sich erwünscht und fähig, auch um schwierige Themen anzusprechen. Die interviewten Führungskräfte sehen regelmäßige Kommunikation ebenfalls als wichtigen Baustein, jedoch zeigen sie auch auf, dass eine zu persönliche Ebene verhindert werden sollte. Diese Abgrenzung bemerken F8 und F10. Sie zeigen Interesse an den Mitarbeitenden, wollen aber Grenzen setzen, wenn es zu persönlich wird und weisen darauf hin, dass die Mitarbeitenden persönliche Probleme selbst klären sollten. „Es

ist oft auch sehr persönlich. Man sollte [...] gucken, dass man [...] nicht [...] zum Psychotherapeuten wird. [...] wir arbeiten eng [...] miteinander zusammen. [...] Und wenn man [...] merkt, es läuft was nicht gut, muss man ganz stark auf der professionellen Ebene bleiben. [...] das ist was, was man als Führungskraft [...] lernen muss, dass man sich davon in Teilen abgrenzt und man auch Grenzen sieht, dass man auch nicht zu tief reingeht. Zum einen, um nicht übergriffig zu sein und zum anderen, dass man sich aber auch nicht Probleme zu eigen macht, die die Person selbst lösen muss.“ (F8). Auch Personen der Generation Z erklären, dass sie nicht mit den Führungskräften befreundet sein möchten: „Wir müssen keine Freunde werden, um Gottes Willen.“ (G4). Auch von dieser Seite der Beziehung werden somit Grenzen gesetzt.

Im Bereich der Kommunikationsweise ist der Generation Z zudem wichtig, dass die Führung in schwierigen Situationen Ruhe bewahrt. Für G4 ist es „[...] absolut nicht in Ordnung, wenn die Führungskraft, die sich darum kümmern sollte, weil sie einfach mehr Sagen hat, halt an die Decke fährt und cholerisch wird und wütend wird und [...] diese Emotionen nicht kontrollieren kann und mit mir normal drüber reden kann, [...] man sollte das [...] kontrollieren können, dass man noch das Gespräch normal führen kann mit der Person, die ja damit auch gar nichts zu tun hat.“. Und G7 schätzt an ihrer Führungskraft besonders die „Ruhe und Gelassenheit“. Die befragten Führungskräfte sprechen die von G7 genannte „Ruhe und Gelassenheit“ weniger an, deuten aber mit ihren Aussagen daraufhin, dass sie mit den Berufseinsteigenden so umgehen, dass sie sich für diese einsetzen - dies deutet auf den Aspekt Sicherheitsgefühls hin, den die Generation Z sich wünscht (3.2.3). Die Führungskraft soll ausstrahlen, dass alles in Ordnung ist und nichts passieren kann. Dies versucht F14 auch stetig zu vermitteln: „[...] die können sich darauf verlassen, dass ich das genau eins zu eins, so wie ich das ihnen von mir aus zugesagt habe, auch weitergeben werde und auch dafür kämpfen werde. Und dann akzeptieren sie auch mal, wenn dann doch eben von einer Ebene höher ein Nein kommt. Weil [...] sie [...] merken, dass ich mich für sie einsetze, dass sie sich auf mich verlassen können.“. Dieser wertschätzende Umgang wird in der aktuellen Forschung im Bereich der Führung noch nicht aufgegriffen. Der Begriff der Wertschätzung wiederum findet in verschiedenen Studien wie bspw. der Umfrage von Deloitte (2023) Platz. Er fällt unter dem Sammelbegriff der positiven Arbeitsplatzkultur. Jedoch wird der Aspekt in dieser Kombination in den aktuelleren Studien zur Generation Z nicht aufgegriffen und stellt somit eine bestätigte Erkenntnis in Bezug auf die Generation Z dar.

Durch unauthentisches Verhalten der Führung könne Misstrauen entstehen, sagt G1; „[...] was ich [...] gut finde [...] ist [...] Authentizität. Also wenn die Führungskraft wirklich so auftritt, wie sie [...] ist und dass man sich nicht [...] denkt, okay, bei jeder

Person ist die Person [...] anders und ich kann sie irgendwie gar nicht einschätzen, weil ich finde, das schafft dann halt einfach so Misstrauen, wo man sich so denkt, okay, das ist jetzt komisch.“ Bei den Führungskräften konnte in den Interviews festgestellt werden, dass alle selbstbewusst geantwortet und den Eindruck vermittelt haben, dass sie authentisch agieren *„[...] als Führungsperson kannst du und willst du auch mit deinem Arbeitnehmer bis zu einem gewissen Maß dich austauschen und dein Verständnis haben, aber irgendwann ist dann auch so, wenn du merkst, okay, du kriegst da von dem, das kommt bei dem nicht an, dann muss man es auch irgendwann gut sein lassen. Und da muss man sagen, hey, hör zu, das ist so, Punkt.“* (F11). Der Begriff der Authentizität fällt in den aktuellen Studien zur Führung aus Sicht der Generation Z bisher nicht. Die geführten Interviews konnten bei diesem Aspekt somit eine neue Erkenntnis gewinnen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kategorie Soziale Kompetenz und Kommunikationsweise neue Faktoren für die Forschung beinhaltet. Die Generation Z weist deutlich daraufhin, dass sie sich regelmäßige Kommunikation auf Augenhöhe wünscht und ein Gefühl von Sicherheit vermittelt bekommen möchte. Zusätzlich wünscht sie sich jedoch auch, dass die Führung selbstbewusst und authentisch auftritt.

Die befragten Führungskräfte sprechen ebenso über Punkte der Subkategorien von sozialer Kompetenz und Kommunikationsweisen, jedoch können sie keine konkrete Vorgehensweise artikulieren. In Beispielsituationen erklären sie, wie sie in der Vergangenheit agiert haben und welche ihrer Verhaltensweisen sie für richtig erachten. F12 und F14 hingegen meinen, klare Erfolge mit ihrer Vorgehensweise verzeichnen zu können. *„[...] an der Stelle sind wir [...] auch zwei, drei Mal [...] in einen konstruktiven Konflikt geraten. [...] wir haben mehrfach darüber gesprochen und Ja, letztendlich ist er dann doch auch pragmatischer geworden und hatte [...] dann auch [...] gesagt, dass er [...] gelernt hat und dass er froh ist, dass er diesen etwas pragmatische Perspektive [...] für sich mitnehmen konnte. [...] es [war] ein bisschen schwierig, ihm gleichzeitig nicht die Motivation zu nehmen, weil durchaus ja sowas auch geschätzt ist, ne? Diese, okay, ich will, dass sie ein wirklich gutes Ergebnis wollen und diese Aspiration, eben auch was Gutes zu liefern. Aber auf der anderen Seite haben wir halt natürlich auch Druck, Sachen fertig zu kriegen.“* (F12). Andere Führungskräfte berichten von Situationen, in denen sie bereits an Grenzen gestoßen seien. F13 reflektiert, dass sie bei einer Problemsituation zu wenig vorab kommuniziert habe und dadurch Misstrauen und Unverständnis im Team entstanden sei. In zukünftigen ähnlichen Situationen würde F13 wie folgt vorgehen: *„Ich glaube, da war für viele dann [...] nicht meine Erwartungshaltung klar in einigen Bereichen. Da hatte ich mal [den] Fall, dass ich halt mit einem Team nicht zufrieden war. Und dann wollte ich halt meine Hilfe anbieten und habe gesagt, okay, wir machen jetzt hier ein paar Extrastunden mit mir [...]. Das kam aber bei den Mitarbeitern, [...] so schlecht an [...]. Von Termin zu Termin wurde es schlechter. [...] Also*

ich muss das auch selbst ein bisschen reflektieren. [...] Also ich glaube ganz klar vorher die Erwartungshaltung kommunizieren. Das habe ich an der Stelle nicht gemacht.“

F10 sagt über die Generation Z, dass sie trotz ihrer lockeren Art auch schon die Erfahrung gemacht habe, dass Mitarbeitende nicht mit ihr direkt sprechen, sondern Konflikte über Mails klären wollen würden: *„[...] ich glaube gerade das, weil ich auch ein relativ lockerer Typ bin. Das kommt bei den jungen Leuten schon besser an.“* und *„[...] auch das Telefon mal in die Hand zu nehmen und gewisse Dinge anzusprechen oder in einem Vier-Augen-Gespräch wird oft umgangen, indem man dann auch über E-Mails gewisse Probleme auch versucht zu lösen und ist dann nicht mehr erreichbar.“* Dies zeigt, dass nicht alle Personen der Generation Z so kommunizieren, wie sie teilweise in den vorliegenden Interviews angegeben haben und sich ihren Aussagen nach wünschen. An dieser Stelle zeigt die qualitative Forschung deutlich ihre Grenzen auf. Sie lässt keine Verallgemeinerungen auf eine ganze Gruppe zu. Die Aussagen von F10 zeigen mehrmals Unverständnis gegenüber den Handlungsweisen der Generation Z. Dies deutet auf individuelle Erfahrungen hin und macht wiederholt klar, dass keine Verallgemeinerungen auf eine ganze Generation möglich sind. Vielmehr geht es darum, herauszufinden, welche (neuen) Aspekte der Generation Z wichtig sind und ob diese in die weiterführende Forschung aufgenommen werden sollten, da sie in bisherigen Studien nicht thematisiert wurden. Trotz der Einschränkung, dass keine Verallgemeinerungen durch Einzelaussagen getroffen werden können, kann die entstandene Kategorie für weitere Forschungsprojekte aufgegriffen werden.

Die „Teamfähigkeit“ (3.3), worunter die Subkategorien *Gemeinschaft* (3.3.1), *Fairness und Transparenz* (3.3.2), *Motivation und Stimmung* (3.3.3) sowie *Konflikterkennung und -klärung* (3.3.4) entwickelt wurden, wurde von allen interviewten Personen angesprochen. Der Themenbereich unterstreicht, dass Kommunikation die Basis für eine Entwicklung hin zum Teamgefühl ist. Die Subkategorie *Konflikterkennung und -klärung* (3.3.4) wurde nicht in den Bereich „Soziale Kompetenz und Kommunikationsweise“ (3.2) eingeordnet, da es bei den Erwähnungen hierzu in den Interviews immer um den Aspekt eines Teams ging. Die befragten Personen der Generation Z wünschen sich, dass Führungskräfte hier zu Mentoren werden, Konflikte sehen und auch bereit sind, diese zu lösen. F14 ist sich dessen bewusst und lebt dies in ihrem Alltag vor: *„Die müssen nicht befreundet sein. Aber so diese Mentorenrolle kann ich dann schon sehr gut einnehmen, mich in beide Parteien hineinversetzen. Die wissen auch, wenn ich dann zu ihnen sage, okay, das war jetzt aber wirklich nicht in Ordnung von dir selbst. [Ich stehe] nicht immer nur hinter ihnen [...], sondern [nehme] da eine richtig neutrale und faire Rolle [ein] und [das] akzeptieren [die] dann auch und gestehen sich das dann auch manchmal selber ein.“* G1 weist daraufhin, dass dies in ihrem Arbeitsumfeld nie

geschehe, wie oben beschrieben. Sie wünsche sich eine Konfliktklärung durch die Führung: *„[...] weil es kann nicht sein, dass die ganze Zeit irgend so eine komische Stimmung zwischen euch ist, was im Endeffekt ja dann auch eure Arbeitsweise dann betrifft. Und dass man dann zum Beispiel [...] auch als Führungskraft sagt, okay, ich möchte solche Probleme [...] aus der Welt schaffen. So was.“*. Die Studie von Racolta Paina (S.81) geht darauf ein, dass sich die Generation Z mehr Transparenz wünscht. Jedoch spielt der Wunsch nach Gemeinschaft und Konfliktklärung in keiner der aktuellen Studien zur Generation Z in der Arbeitswelt eine konkrete Rolle. Das Anliegen, dass die Führung solche Situationen beseitigt und die Möglichkeiten für ein Teamgefühl und einer Gemeinschaft schafft, wird von der Generation Z in den Interviews benannt: *„Bei Führung denke ich speziell an Teambuilding, also dass man ein Team führt und das zusammenhält und pusht [...].“* (G2).

Aus den Interviews ließ sich ein weiterer Bereich herausarbeiten. Hierbei geht es um die Zukunft der Generation Z. Sie spricht das Thema Zukunft in Bezug auf die Fragen zu langfristiger Entscheidung für ein Unternehmen an. Dabei geht es um die Bereiche der *fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung* (3.4.1), um die *finanziellen Aussichten* (3.4.2), die *Perspektive* (3.4.3) des Berufs- und Arbeitsumfeldes im Allgemeinen sowie um den *Sinn der Tätigkeit* (3.4.4). In Bezug auf die Verhaltensweisen der Führungskraft zu diesen Themen geht es der Generation Z darum, dass hier ebenfalls die Kommunikation im Vordergrund stehen solle. Was aus den Interviews hervorgeht, die dieser Arbeit zugrunde liegen, ist, dass sie sich eine frühzeitige und transparente Kommunikation hinsichtlich ihrer beruflichen Zukunft und ihren Möglichkeiten wünsche. Beispielsweise wünscht sich G2 frühzeitig Bescheid zu wissen, ob eine Übernahme in die Firma nach der Ausbildung gesichert ist: *„Das fände ich eigentlich [...] schon cool, wenn ich das so früh wie möglich erfahren könnte, weil man dann ja auch einfach planen kann für die Zukunft“*. G1 wünscht sich selbst Führungskraft zu werden und finanziell abgesichert zu sein, weshalb sie in Erwägung zieht, in ein größeres Unternehmen zu wechseln: *„Ich strebe ja auch tatsächlich vielleicht eine Führungskraft zu werden an.“* und *„Deswegen würde ich auch [...] zu einem größeren Unternehmen tendieren, weil man da einfach besser aufgehoben ist, was das angeht.“*

Nicht jede Führungskraft kann entscheiden, ob eine Person mehr Gehalt bekommt oder übernommen wird, jedoch zielt die Generation Z mit ihren Aussagen darauf ab, dass sie unterstützt werden möchte und dass sich ihre Führungskraft für sie bei höheren Ebenen einsetzen sowie mit ihnen gemeinsam einen zukunftsfähigen Weg erarbeiten solle. F8 geht auf diesen Aspekt genauer ein und sagt: *„Und dann in der Personalentwicklung, das ist auch eine sehr wichtige Aufgabe, dass man den Leuten auch Perspektiven auf-*

zeigt, sieht, was sind ihre Stärken, was sind ihre Schwächen und die entsprechend weiterentwickelt.“. Hierzu wurden in den geführten Interviews verschiedene Meinungen sichtbar. Zum einen hat F14 den Eindruck, dass viele der Generation Z nach dem „[...] Min-Max-Prinzip“ vorgehen, „[...] also mit möglichst wenig Aufwand und viel Freizeit viel Geld verdienen. Work-Life-Balance ist ja immer wichtiger und Daheimarbeit, wenn ich mich direkt mit Freunden treffen kann oder irgendetwas machen kann.“, gleichzeitig ist F14 aber bewusst, dass sie den Mitarbeitenden nicht immer alle Wünsche unternehmensbedingt erfüllen kann, weshalb sie versuche, „[...] dann irgendwie so hier Fachkraft mit besonderer Expertise oder irgendwelche neuen Stellen inoffiziell so [zu] schaffen, um denen vielleicht auch eine gewisse Gehaltszulage geben zu können, fachliche Weiterbildung anzubieten, irgendwelche Zertifikate. Und dann einfach sehr nah dran sein, immer Reinhören, was wollen die, was machen die gerade [, denn man muss] eben zufriedenstellen langfristig und irgendeinen Entwicklungsweg zeigen. Was aber für mich als Führungskraft [...] schwierig ist, wenn die Geschäftsleitung [...] noch nicht so weit denkt und dann einfach langfristig plant, okay, was machen wir denn mit denen, weil klar ist, viele Junge sagen dann, ich will jetzt studieren und dann will ich eine Führungskraft sein.“. Aus diesem Abschnitt wird deutlich, dass die Führungskraft durchaus gewillt ist, gemeinsam mit den Mitarbeitenden Perspektiven und Wege aufzuzeigen, ähnlich wie es den Ansprüchen der Generation Z entspricht, jedoch ist ihr auch bewusst, dass dies nicht immer möglich ist. Sie ist merkt an, dass der Anspruch der Generation Z größer ist, als sie es von sich persönlich kennt. F14 gehört der Generation Y an. Dies könnte auf die Abweichung in der Verhaltens- und Anspruchshaltung gegenüber den Führungskräften hinweisen. Die Kategorie *Perspektive geben* (3.4.3) konnte so inhaltlich in keiner der ermittelten Forschungen gefunden werden und stellt somit eine neue Erkenntnis dar. Der Wunsch eine Perspektive für die Zukunft im Beruf zu erhalten, wurde bisher nicht in der Thematik von Führung der Generation Z beachtet und kann somit eine wichtige Erkenntnis aus den Interviews bieten.

Es wird deutlich, dass auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse sehr individuelle Erfahrungen gesammelt werden können, diese jedoch nicht als grundlegende Aussagen verstanden werden dürfen. Jede interviewte Person hat ihre eigenen individuellen Erfahrungen und beschreibt aus ihrer subjektiven Perspektive, welche Erlebnisse sie gemacht habe sowie ihre Erwartungen und Anforderungen für das Arbeitsleben. Um zu dem erarbeiteten Kategoriensystem der Interviews eine Handlungsempfehlung abgeben zu können, wird im Folgenden eine Veranschaulichung der Kategorien und Subkategorien im Sinne eines konzeptionellen Frameworks aufbereitet. Auf diese Weise wird hervorgehoben, welche Bereiche der Kategorien für die interviewten Personen besonders wichtig sind und in welchem Zusammenhang die einzelnen Bereiche stehen.

4.2 Implikationen

Im folgenden Abschnitt wird ein konzeptionelles Framework für eine mögliche Handlungsempfehlung dargestellt, welches den Fokus auf die wichtigsten Kategorien sowie ihre Zusammenhänge zeigt. Da es sich bei dieser Arbeit um eine qualitative Inhaltsanalyse handelt, welche neue Erkenntnisse für die Erwartungen und Anforderungen der Generation Z zur Thematik Führung und Führungsverhalten gewinnen soll, wird im Anschluss eine quantitative Studie empfohlen. Eine quantitative Studie in Form einer Befragung kann die individuellen Ansätze der Interviews stärken oder schwächen. In der folgenden Veranschaulichung wird gezeigt, auf welchen Bereichen der Fokus für eine folgende Forschung liegen kann. Diese wurde anhand der inhaltlichen Aussagen in Bezug zu dem daraus erstellten Kategoriensystem und der Anzahl der Nennungen erarbeitet. Die Darstellung wird in Anlehnung eines konzeptionellen Frameworks aufgebaut. Ein solches Framework dient der pragmatischen Aufbereitung qualitativer Datenauswertungen. Das Framework wird in dieser Arbeit ausschließlich ergänzend genutzt, um eine mögliche Handlungsempfehlung einzuordnen. Die vorab ermittelten Kategorien werden eingeordnet und nach einer möglichen Priorität sowie deren Zusammenhänge untereinander aufgeschlüsselt. Ein Vorteil des Frameworks ist, dass es sich erlaubt auch quantitative Daten zur Darstellung zu nutzen. Auf diese Weise können die Daten geordnet werden (vgl. Dunger and Schnell 2018, S. 37). Da es sich dabei um eine ungewöhnliche Perspektive für eine qualitative Forschung handelt, ist dies als Ergänzung zu sehen und nicht als Hauptbestandteil der vorliegenden Arbeit. Im Framework sind alle Kategorien des explorativ erstellten Kategoriensystems abgebildet. Dabei wurden die Subkategorien ihren jeweiligen Hauptkategorien zugeordnet und basierend auf ihrer Häufigkeit im Datensatz hervorgehoben oder herabgestuft. In der Grafik wird in Klammern angezeigt, wie oft eine Kategorie während der qualitativen Auswertung zugeordnet wurde. Zusätzlich wurden die Kategorien in einem Radius angeordnet, der die Relevanz der Bereiche verdeutlicht. Je näher eine Kategorie dem Hauptaspekt und dem angliedernden Sockel steht, desto relevanter wird sie eingeschätzt.

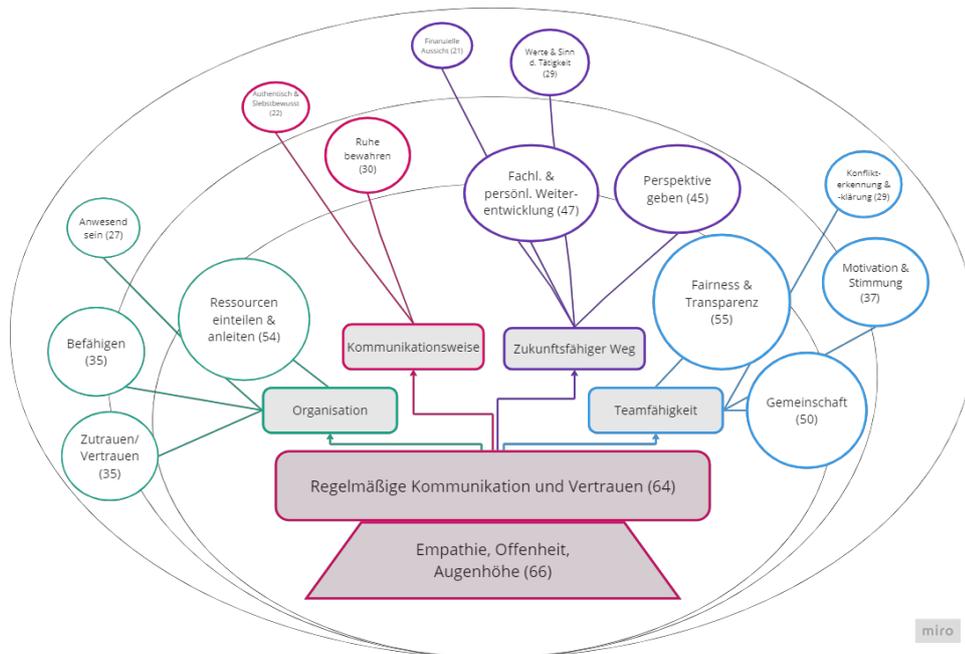


Abbildung 2 - Framework

Es wurde im Ergebnis und Diskussionsteil bereits deutlich, dass regelmäßige Kommunikation sowohl im Bereich „Soziale Kompetenz und Kommunikationsweise“ (3.2) sowie auch in „Teamfähigkeit“ (3.3) eine wichtige Rolle spielt. Nicht nur in diesen Bereichen ist Kommunikation relevant. Grundsätzlich spiegelt sich in den meisten Aussagen der Interviews wider, dass sich beide Parteien transparente Kommunikation wünschen. Aus diesem Grund werden *Regelmäßige Kommunikation und Vertrauen* (3.2.1) als zentraler Bereich in der Veranschaulichung platziert. Als Basis für jegliche Kommunikation wird im Framework die Subkategorie 3.2.2 Empathie, Offenheit und auf Augenhöhe gesetzt. Denn aus allen Interviews geht hervor, dass sich die Beteiligten eine offene, empathische und auf Augenhöhe stattfindende Kommunikation sowie Interaktion wünschen und anstreben. Daher dient sie als Sockel der Einordnung. Sie stellt die grundlegende Basis für alle folgenden Kategorien und Verhaltensweisen zwischen den beiden Gruppen (Führungskräfte und Berufseinsteigende).

Die wichtigsten Kategorien im Anschluss an *regelmäßige Kommunikation und Vertrauen* (3.2.1) sowie *Empathie, Offenheit und auf Augenhöhe* (3.2.2) bilden *Fairness und Transparenz* (3.3.2) mit 55-fachen Vorkommen, *Ressourcen einteilen und anleiten* (3.1.3) mit einer Zuordnung von 54 sowie *Gemeinschaft* (3.3.1) mit 50-facher Nennung. Darauf folgen die *Fachliche und persönliche Weiterentwicklung* (3.4.1) mit 47-facher Kodierung und *Perspektive geben* (3.4.3) mit 45-facher Kodierung. Sollte eine quantitative Umfrage die Folge dieser Forschung sein, kann der Fokus in diesen Bereichen ausgearbeitet werden. Sollte weitere Forschung dazu ausbleiben, bieten sich die Inhalte

als Hervorhebung möglicher relevanter Thematiken der Generation Z an. Die Ergebnisse können die Sensibilisierung der Relevanz von Führung und des Verhaltens von Führungskräften unterstützen.

Die vorliegende Arbeit macht deutlich, dass sich die jungen Berufseinsteigenden mit ihren Vorgesetzten und deren Verhaltensweisen auseinandersetzen. Sie wissen, welche Verhaltensweisen sie bevorzugen und welche sie ablehnen. Die Arbeit kann die Forschungsfrage zu den Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an Führungskräfte und deren Führungsverhalten (unter Beachtung der Limitation) beantworten. Durch die Beteiligung an den Interviews und den klaren Vorstellungen und Erwartungen der Generation Z an Führungskräfte, kann die Relevanz des Themas gezeigt werden. Es zeigt die Wichtigkeit für die Berufswelt der jungen Berufseinsteigenden sowie die Bedeutung in der persönlichen Zusammenarbeit untereinander. Auch die befragten Führungskräfte zeigen sich interessiert und offen gegenüber der Generation Z und deren Bedürfnisse. Es zeigt sich, dass die Führungskräfte die Unterschiede der verschiedenen Generationen bemerken und Verständnis für die jeweilige Lebensrealitäten aufbringen möchten. Sie bringen zudem ihre eigenen Vorstellungen von Verhaltensweisen konkret mit ein. Einigen von ihnen fällt es schwer, sich auf die Verhaltensweisen jüngerer Personen einzustellen und betrachten manche Verhaltensweisen dieser daher kritisch. Hierzu lässt sich der Umgang mit Überstunden als Beispiel nennen. Sie gehen davon aus, dass sie ihr Bestmögliches tun, um den Wünschen der Berufseinsteigenden gerecht zu werden.

Es wird eine folgende Forschung in diesem Feld empfohlen, um die ersten Erkenntnisse des Interviewkreises von insgesamt 14 Personen zu erweitern und eine Validierung der Aussagen und Kategorien zu ermöglichen. Dies ist über eine quantitative Studie in Form einer Feldumfrage möglich. Aufgrund der Limitation der Forschungsmethode (5 Limitation und Fazit) wird eine Folgeforschung angeraten.

Neben den Erkenntnissen, welche im Framework zu sehen sind, kann das Ergebnis der Überstunden und Arbeitszeit als zusätzliches Ergebnis der Inhaltsanalyse betrachtet werden. Jedoch fallen Überstunden und Arbeitszeiten in den Bereich der Arbeitsrahmenbedingungen und nicht in den der Verhaltensweisen von Führungskräften. Dies liegt daran, dass die Regelungen für Überstunden in Unternehmen sowohl gesetzlich vorgeschrieben als auch von den Unternehmen oder ihren Betriebsräten festgelegt werden. In diesem Zusammenhang haben Führungskräfte weniger direkten Einfluss. Ihre Handlungsmöglichkeiten beschränken sich darauf, etwaige Konflikte im Zusammenhang mit den Arbeitszeiten zu adressieren und zu lösen sowie die Motivation und Fairness im Team aufrechtzuerhalten. Wie bereits beschrieben wurde gilt hier auch der

Grundsatz der offenen und regelmäßigen Kommunikation. Da diese Arbeit die Überstunden den Arbeitsrahmenbedingungen zuordnet, wurden sie nicht in das Kategoriensystem eingliedert, sondern separat genannt und als zusätzliches Ergebnis festgehalten.

5 Limitation und Fazit

Die Ergebnisse dieser Studie sind nicht ohne Einschränkungen zu betrachten. Im Rahmen dieses Abschnitts werden daher die Limitationen der vorliegenden Untersuchung aufgezeigt. Zur allgemeinen Bewertung der Aussagekraft dieser Studie ist zunächst festzuhalten, dass für die empirische Untersuchung der Fragestellung ein Convenience Sample verwendet wurde. Somit handelt es sich um eine nicht-repräsentative Stichprobe und die Ergebnisse der Studie können keine Rückschlüsse auf die Gesamtbevölkerung der Bundesrepublik Deutschland zulassen. Eine Generalisierung der Ergebnisse ist daher nicht möglich. Des Weiteren ergeben sich Limitationen aus dem Aufbau des Experiments. Es ist nicht auszuschließen, dass eine abweichende Operationalisierung zu anderen Ergebnissen führt.

Die erhobenen qualitativen Daten wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2023) ausgewertet. Die wörtliche Transkription umfasst die Umwandlung der gesprochenen Sprache in eine schriftliche Fassung. Das Ergebnis ist eine vollständige Textfassung. Durch die Reduktion des Textes besteht die Möglichkeit, Aussagen im Nachgang fehlzuinterpretieren. Dies wurde durch die schrittweise Vorgehensweise nach Mayring (2023) weitestgehend vermieden. Die qualitative Inhaltsanalyse ermöglicht das explorative Vorgehen durch ihre schrittweise Untersuchung des Materials. Dabei erfolgt eine Untergliederung des Materials in Einheiten, die sukzessive bearbeitet werden. Diese Herangehensweise unterscheidet die Inhaltsanalyse von eher interpretativen und hermeneutischen Methoden. Auf eine induktive Kategorienbildung wird bei dieser Vorgehensweise großen Wert gelegt. Es ermöglicht, trotz der Einschränkung, einen Einblick in mögliche Erwartungen und Anforderungen der aktuell berufseinsteigenden Generation zu erhalten. Grundsätzlich besteht die Limitation bei einer qualitativen Untersuchung daraus, dass keine Verallgemeinerung auf die gesamte Generation Z möglich ist. Dies kann durch Hochrechnung bei einer quantitativen Studie geschehen. Daher wird hier empfohlen, anhand der Subkategorien und einem Abgleich der bestehenden Literatur eine Umfrage aufzubauen und diese anschließend vergleichsweise zu dieser Studie auszuwerten. Des Weiteren können auch die offenen Fragen in den Interviews als eine Limitation angesehen werden. Durch das semistrukturierte Interview und dem Ziel, dass die Probanden offen erzählen, um so neue und unerwartete Erkenntnisse zu erzielen, konnten keine konkreten Fragen zur Steuerung genutzt werden. Dies macht die induktive Kategoriensystematik erheblich komplexer. Jedoch gilt dies nicht als reine Limitation, sondern kann auch als Spezialisierung gesehen werden. Die Methodik erlaubt es, die befragten Personen ungezwungen zu Wort kommen zu lassen und ermöglicht einen transparenten und nahbaren Zugang zu den Personen. Dies bietet sich bei

einem sensiblen und persönlichen Thema zu zwischenmenschlichen Verhaltensweisen besonders an. Eine weitere Limitation dieser Arbeit birgt sich in der Auswertungsweise. Wie in Kapitel 2.3 Datenanalysemethode beschrieben, konnte aufgrund des Umfangs der Arbeit keine Interpretation und somit kein Abgleich durch andere Personen stattfinden, denn die vorliegende Arbeit stellt eine Einzel- und keine Teamleistung dar. Dies wurde durch eine Revision ausgeglichen. Eine mögliche Grenze bei der Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse liegt in der Subjektivität und Interpretationsvarianz des Forschenden. Da die Auswertung auf der Interpretation von Textdaten basiert, können verschiedene Personen zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen kommen, was zu einer gewissen Unschärfe und Variabilität in den Ergebnissen führen kann. Darüber hinaus ist die Auswahl der Kategorien und die Kodierung der Daten durch die persönlichen Vorurteile oder theoretischen Perspektiven des Forschenden beeinflusst, was die Objektivität der Analyse beeinträchtigt. Daher wurde die Methode dieser Arbeit transparent gemacht, um die Nachvollziehbarkeit und Reproduzierbarkeit ihrer Ergebnisse sicherzustellen.

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Untersuchung der Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an Führungskräfte sowie deren Führungsverhalten. Mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse von Experteninterviews wurde ein Einblick in die Perspektiven von sieben Berufseinsteigenden und sieben etablierten Führungskräften gewonnen. Diese gemischte Gruppe von Experten ermöglichte es, sowohl die Sichtweise der jungen Generation, die zunehmend den Arbeitsmarkt betritt, als auch die Erfahrungen und Einschätzungen erfahrener Führungskräfte zu erfassen. Im Verlauf der Analyse werden unterschiedliche Themenbereiche beleuchtet, darunter die Erwartungen der Generation Z an Führungskräfte bezüglich Kommunikation, Organisation, Unterstützung und Zukunftsaussichten. Ebenso werden die Herausforderungen und Chancen, die sich für Führungskräfte im Umgang mit der Generation Z ergeben, hierbei deutlich.

Zusätzlich wird dabei festgestellt, dass einige der interviewten Personen auf Überstunden und Arbeitszeiten eingehen. Dieser Themenbereich weist keine direkte Korrelation mit Verhaltensweisen der Führungskräfte auf, spielt jedoch eine entscheidende Rolle im Arbeitsalltag und scheint ein wichtiges Thema für alle Beteiligten zu sein. Das lässt sich als unerwartetes und ungeplantes Ergebnis ausweisen.

Im Gesamtergebnis kann festgehalten werden, dass diese Arbeit trotz ihrer Limitation ein Ergebnis erzielen konnte. Es können zwei Kategorien als grundlegende Bausteine für eine gute Zusammenarbeit zwischen Berufseinsteigenden und Führungskräften festgestellt werden – Regelmäßige Kommunikation und Vertrauen (3.2.1) sowie Empathie,

Offenheit und auf Augenhöhe (3.2.2). Des Weiteren können die Kategorien Authentizität und Selbstbewusstsein (3.2.4), Regelmäßige Kommunikation (3.2.3), Konflikterkennung und -klärung (3.3.4) sowie Perspektive geben (3.4.3) als neue Erkenntnisse festgehalten werden. Diese sind in der aktuellen Literatur in Bezug auf die Generation Z nicht zu finden.

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zum Thema Erwartungen und Anforderungen der der Generation Z an Führungskräfte und deren Führungsverhalten können das Bewusstsein für die Ansprüche der Generation Z fördern. Die Aussagen können als Anhaltspunkte dienen, den Fokus auf die Generation Z zu lenken. Jede Person, die nicht zu dieser Generation gehört, kann so aufmerksamer werden und sich bewusst machen, dass kommende Generationen andere Vorstellung von Arbeit und vom Umgang miteinander haben als Vorherige. Dies kann dazu beitragen, Verständnisse zwischen den Generationen hervorzubringen und so die Basis einer empathischen, offenen und auf Augenhöhe basierenden Kommunikation zu stärken. Den Ergebnissen nach bilden diese drei Begriffe die Basis für jeden zwischenmenschlichen Umgang und jeder Kommunikation (Abbildung 2 - Framework). Durch die vorliegende Arbeit werden diese als neue Erkenntnisse zu den Vorstellungen und Wünsche der Generation Z gewonnen und in eine kategorische Systematik sowie einer Einordnung der Wichtigkeit geboten. Anhand der zusätzlich quantitativen Annäherung kann anschließend weiter geforscht werden. Das Ergebnis dieser Arbeit ist zufriedenstellend, zeigt aber auch die klassischen Limitationen einer qualitativen Inhaltsanalyse auf. Mit der angemessenen Betrachtung der Ergebnisse können sie vor allem in beruflichen Kontexten zur Bewusstseinsstärkung zu Verhaltensweisen genutzt werden. Die Besonderheit dieser Studie liegt darin, dass die betroffenen Personen sich selbst zur Thematik äußern konnten. Damit wurde eine Grundlage für weiterführende Forschung geschaffen.

References

- Arar, Tayfun/Yüksel, Ihlsan (2015). How to manage Generation Z in Business Life. Available online at https://www.researchgate.net/publication/282506391_How_to_manage_Generation_Z_in_Business_Life (accessed 12/16/2023).
- Dangmei, Jianguanglung (2016). UNDERSTANDING THE GENERATION Z: THE FUTURE WORKFORCE. Available online at https://www.researchgate.net/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE (accessed 12/8/2023).
- Deloitte (2023). Generation Z in Deutschland. Aus welchen Gründen haben Sie sich für Ihren jetzigen Arbeitgeber entschieden? Available online at <https://de.statista.com/statistik/studie/id/62665/dokument/generation-z/> (accessed 10/9/2023).
- Dunger, Christine/Schnell, Martin W. (2018). Was ist die Framework Analysis? In: Martin W. Schnell/Christian Schulz-Quach/Christine Dunger (Eds.). 30 Gedanken zum Tod. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 27–39.
- Franken, Svetlana (2019). Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. 4th ed. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4th ed. Wiesbaden, VS Verlag.
- Kauffeld, Simone (2014). Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg.
- Klaffke, Martin (Ed.) (2021). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. 2nd ed. Wiesbaden/Heidelberg, Springer Gabler.
- Klein, Claudia (2020). Jede Generation hat eigene Werte – Generation Z. *physiopraxis* 18 (01), 58–60. <https://doi.org/10.1055/a-0975-1796>.
- Maas, Rüdiger (2019). Generation Z für Personaler, Führungskräfte und jeden der die Jungen verstehen muss. Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie. München, Hanser.
- Mayring, Philipp (2023). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 7th ed. Weinheim/Basel, Beltz.
- Misoch, Sabina (2019). Qualitative Interviews. 2nd ed. Berlin/Boston, De Gruyter Oldenbourg.
- Morgeson, Frederick P./DeRue, D. Scott/Karam, Elizabeth P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management* 36 (1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>.
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas/Solga, Marc (2014). Arbeits- und Organisationspsychologie. 3rd ed. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg.
- onlyfy (2023). GenZ als treibende Kraft bei neuen Arbeitsformen. Auf welche Faktoren achten Sie besonders bei einem potenziellen neuen Arbeitgeber und was

sollte Ihnen dieser bieten? Statista. Available online at <https://de.statista.com/statistik/studie/id/62636/dokument/neue-arbeitswelt/> (accessed 12/29/2023).

Ozkan, Mustafa/Solmaz, Betül (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance* 26, 476–483.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X).

Peichl, Andreas/Sauer, Stefan/Wohlrabe, Klaus (2022). Fachkräftemangel in Deutschland und Europa. Historie, Status quo und was getan werden muss. ifo Institut. Available online at <https://www.ifo.de/publikationen/2022/aufsatz-zeitschrift/fachkraeftemangel-deutschland-und-europa-historie-status-quo> (accessed 12/10/2023).

Poppelreuter, Stefan (2009). Führungserfolg in Theorie und Praxis–und wie man ihn (vielleicht) vorhersagen kann. Available online at https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/sites/www.wissenschaftsmanagement-online.de/files/migrated_wimoarticle/FhrungserfolgInTheorieundPraxis.pdf (accessed 11/5/2023).

Racolta-Paina, Nicoleta Dorina/Dan Irini, Radu (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals – A Qualitative Study. Research Gate. Available online at https://www.researchgate.net/publication/352374489_Generation_Z_in_the_Workplace_through_the_Lenses_of_Human_Resource_Professionals_-_A_Qualitative_Study (accessed 12/16/2023).

Reinbacher, Paul (2021). Führung als System. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 52 (4), 693–704.
<https://doi.org/10.1007/s11612-021-00598-2>.

Sreejesh, S./Mohapatra, Sanjay/Anusree, M. R. (2014). *Business Research Methods*. Cham, Springer International Publishing.

Tim Obermeier (2014). Fachkräftemangel. Available online at <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel/> (accessed 10/15/2023).

Universität Koblenz (2023a). Whisper. Version 1. Available online at <https://whisper.uni-koblenz.de/secured/whisper.php> (accessed 3/10/2024).

VERBI GmbH (2023b). MAXQDA. Available online at <https://www.maxqda.com/de> (accessed 3/10/2024).

Anhang zur Masterthesis

Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an Führungskräfte und deren Führungsverhalten

– Eine qualitative Studie



Masterthesis

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

an der Universität Koblenz

Fachbereich: Verhaltensorientiertes Management

Schwerpunkt: Entrepreneurship

Anhangsverzeichnis

References	47
1 Leitfaden Interviews	I
1.1 Leitfaden Generation Z	I
1.2 Leitfaden Führungskräfte	II
2 Software MAXQDA	III
3 Kategoriensystem	IV
4 Interviews	V
4.1 Interviews Generation Z	V
4.1.1 Interview G1	V
4.1.2 Interview G2	XIII
4.1.3 Interview G3	XIX
4.1.4 Interview G4	XXV
4.1.5 Interview G5	XXXI
4.1.6 Interview G6	XXXVII
4.1.7 Interview G7	XLIV
4.2 Interviews Führungskräfte	LI
4.2.1 Interview F8	LI
4.2.2 Interview F9	LVIII
4.2.3 Interview F10	LXV
4.2.4 Interview F11	LXXI
4.2.5 Interview F12	LXXVII
4.2.6 Interview F13	LXXXI
4.2.7 Interview F14	LXXXVIII

1 Leitfaden Interviews

1.1 Leitfaden Generation Z

Nr.	Leitfragen	Nachfragen/ Eventualfragen
	1 Lead-In	
1.1	Führungskräfte können die Arbeitsmotivation beeinflussen? Stimmtst du zu?	Welche Erfahrung hast du damit gemacht?
	2 Qualify	
2.1	Was fällt dir bei dem Thema Führung ein?	Was verstehst du unter „Führung“?
2.2	Was ist für dich die Generation Z?	Wofür steht die Generation Z deiner Meinung nach?
	3 Warm Up	
3.1	Was sind für dich Führungsaufgaben und was sind keine Führungsaufgaben?	
3.2	Was empfindest du grundsätzlich als Schwierigkeiten am Arbeitsplatz?	Hast du dafür ein Beispiel? Kannst du das bei deiner Führungskraft ansprechen?
	4 Specific	
4.1	Gibt es eine Situation, in der du dich nicht verstanden gefühlt hast?	Kannst du das genauer beschreiben? /Was hättest du dir stattdessen gewünscht?
4.3	Welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft zur Führung der GenZ deiner Meinung nach mitbringen?	Welche Eigenschaften sind für eine Führungskraft nicht passend?
4.4	Gibt es Verhaltensweisen, die du dir bei deiner Führungskraft wünschst oder die du erwartest? Warum diese Verhaltensweisen?	Hast du dafür ein Beispiel oder eine Beispielhafte Situation?
4.5	Was schätzt du an deiner Führungskraft besonders?	Was fehlt dir an deiner Führungskraft?
4.6	Was würde dich dazu bringen, langfristig im Unternehmen zu bleiben?	Gibt es Dinge, die deine Führungskraft dahingehend bewirken kann?
	5 Demographic	
5.1	In welcher Branche arbeitest du?	
5.2	Wie viele Personen sind in deinem Team?	
5.3	Wie alt bist du?	
5.4	Wie lange arbeitest du bereits in deiner Position?	

1.2 Leitfaden Führungskräfte

Nr.	Leitfragen	Nachfragen/ Eventualfragen
	1 Lead-in	
1.1	Junge Leute für das Unternehmen zu gewinnen, wird immer schwieriger. Stimmt du zu?	Weshalb denkst du, ist das so?
	2 Qualify	
2.1	Was ist für dich die Generation Z?	Wofür steht die Generation Z deiner Meinung nach? Evtl. Definition Generation Z geben
	Was verstehst du unter dem Begriff „Führung“ / „Leadership“?	
	3 Warm Up	
3.1	Was sind Führungsaufgaben?	Hast du dafür ein Beispiel?
3.2	Was zählt nicht zu den Aufgaben einer Führungskraft?	
	4 Specific	
4.1	Welche Herausforderungen hast du bei der Führung der Generation Z?	Kannst du das genauer beschreiben?
4.2	Was schätzen die Personen der Generation Z besonders an dir?	
4.3	Gab es eine Situation, in der du besonderen Erfolg mit Personen der Generation Z hattest?	
4.4	Gab es eine Situation, in der du nicht richtig verstanden wurdest?	Hat dein/e Mitarbeiter:in dich darauf angesprochen?
4.5	Denkst du, dass du einen Einfluss auf die Unternehmenswahl der Generation Z hast?	Was denkst du, könntest du tun, damit sich Personen der Generation Z langfristig für ein Unternehmen entscheiden?
4.6	Fällt dir eine Konfliktsituation ein, die du klären wolltest?	Wie lief das genau ab? Was würdest du das nächste Mal anders machen?
	5 Demographic	
5.1	In welcher Branche arbeitest du?	
5.2	Für wie viele Personen bist du Führungskraft?	
5.3	Wie alt bist du?	
5.4	Wie lange arbeitest du bereits in deiner Position?	

2 Software MAXQDA

The screenshot displays the MAXQDA software interface. The main window shows a document titled "Nr. 12_m_Softwareentwicklung_FK (67 Absätze)". The text in the main area is as follows:

8 V: Was denkst du, was das Problem sein könnte für viele, die das anders empfinden?

9 **E: Also mein Eindruck aus den Gesprächen mit den Mitarbeitern aus der Generation, die ich hatte, war, dass sie nach Eigenverantwortung streben, dass sie danach daran interessiert sind, auch Sachen zu machen, hinter denen sie irgendwo stehen und Wert gelegt haben auf flache Hierarchien und irgendwie auch einen lockeren Umgang einfach.**

10 Und ich glaube, als junges Start-up im Food-Bereich haben wir viele Boxen davon einfach abhaken können. Und deswegen glaube ich, was es für uns einfach. Und im Kontrast dazu könnte ich mir vorstellen, dass größere, etablierte Unternehmen aus traditionellen Branchen Schwierigkeit haben, weil sie eben genau diese Boxen nicht abhaken.

11 V: Welche Boxen sind das für dich?

12 E: Wir haben eine lockere Atmosphäre gehabt und jeder hatte Aufgaben, die neu zu bewältigen sind, bei denen man immer wieder neu schauen muss, wie geht es weiter und so. Da war immer alles offen und entscheidend, auch entscheidend für das weiter kommen. Ja... so groß im ersten Schritt.

13 V: Was, um auch das Thema Führung einzugehen, was verstehst du unter Führung?

14 E: Führung hat für mich, würde ich sagen, verschiedene Facetten. Ich glaube, dass es immer auch darum geht, ein Ziel, eine Vision zu kommunizieren. Wo laufen wir eigentlich gemeinsam hin? Es geht darum, Mitarbeiter zu entwickeln, also zu sagen, okay, wo willst du im Rahmen unseres gemeinsamen Vorhabens vielleicht hin, aber vielleicht auch langfristig, wie können wir unsere Ziele vielleicht irgendwie beileben und in die gleiche Richtung denken.

15 Es geht aber auch darum, eben konkret Aufgaben zu definieren und die dann entsprechend der, vielleicht auch Stärken, aber möglicherweise auch einfach entsprechend der Ressourcen, sag ich mal, die verfügbar sind, zu verteilen.

16 Und letztendlich geht es auch immer darum, die eine gewisse Qualität auch einzufordern, die man selbst oder die aus welchen Gründen auch immer notwendig sind.

The right-hand panel shows a list of coded segments under the heading "2 codierte Segmente (aus 1 Dokument, 1 Dokumentgruppe)". The segments are:

- Transkription1 > GenZler > Nr. 1_w_Design_GenZ
- Wenn ich jetzt nochmal positive Erfahrungen teilen kann, dann ist das zum Beispiel, dass ich mal so ein Beurteilungsgespräch hatte mit einer Führungskraft, mit der Julia... Die fand ich mega cool und die hat halt auch irgendwie so eine positive Ausstrahlung gehabt und war wirklich einfach so, ja, und ich möchte, dass ich euch fördern kann und auf eure Qualitäten eingehen. Und die war halt wirklich so daran interessiert, halt wirklich so Nachwuchskräfte irgendwie zu entwickeln. Und das fand ich dann halt schon cool.
- Nr. 1_w_Design_GenZ_Pos.7
- 4_Zukunftsfähiger Weg > 4.1_Fachliche und persönliche Weiterentwicklung (0)

The legend at the bottom right shows the following codes:

- 4.1 Fachliche und persönliche Weiterentwicklung
- 4.2 Finanzielle Aussicht
- 4.3 Perspektiven geben
- 4.4 Werte und Sinn der Tätigkeit
- 3. Teamfähigkeit
- 3.1 Gemeinschaft
- 3.2 Fairness und Transparenz
- 3.3 Motivation und Stimmung
- 3.4 Konfliktlösung und -klärung
- 2. Soziale Kompetenz und Kommunikationsweise
- 2.1 Regelmäßige Kommunikation und Vertrauen
- 2.2 Empathie, Offenheit und auf Augenhöhe
- 2.3 Vermittlung von Ruhe und Sicherheit
- 2.4 Authentizität und Selbstbewusstsein
- 1. Organisation

3 Kategoriensystem

1	Organisation	
1.1	Befähigen	Die FK sollte dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeitenden fähig sind, ihre Arbeit auszurichten. Es geht um die Bereitstellung der Arbeitsmittel und des Fachwissens.
1.2	anwesend sein	Sobald Fragen aufkommen, sollte die Führungskraft erreichbar sein und mit Fachwissen und Erfahrung unterstützen können.
1.3	Ressourcen einteilen und anleiten	Die Führungskraft sollte die Personen gemäß ihren Stärken und Schwächen für Aufgaben einteilen, sowie Vertretungen für Krankheitsfälle organisieren. Bei Bedarf sollte sie konkrete Anweisungen geben können.
1.4	Zutrauen und Verantwortung übergeben	Die Führungskraft sollte den Mitarbeitenden auch eigene Aufgaben geben und ihnen vertrauen, dass sie diese eigenständig und unter eigener Verantwortung ausarbeiten können. Sie sollte nicht zu sehr micro-managen und die Personen ernst nehmen.
2	Soziale Kompetenz und Kommunikationsweise	
2.1	Regelmäßige Kommunikation und Vertrauen	Durch regelmäßige Kommunikation entsteht Vertrauen, welches für weitere Kommunikation von bedeutendem Vorteil ist.
2.2	Empathie, Offenheit und Augenhöhe	Eine Führungskraft sollte ein offenes Ohr haben und empathisch sein. Sie sollte zuhören und auch für zwischenmenschliche Belange da sein. Sie sollte versuchen, die Anliegen nachzuvollziehen. Sie sollte auch auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden sprechen. Dies beinhaltet auch den Umgangston sowie die neutrale und objektive Betrachtung von Konflikten und anderen Angelegenheiten.
2.3	Ruhe und Sicherheit	Eine Führungskraft sollte auch in stressigen und ungewissen Situationen die Ruhe bewahren. Sie sollte Sicherheit ausstrahlen. Sie sollte rational und lösungsorientiert an die Themen herantreten.
2.4	Authentizität und selbstbewusstes Auftreten	Die Führungskraft sollte authentisch und selbstbewusst sein. Sie sollte keine unsicheren Witze machen oder mit jedem Versuchen befreundet zu sein.
3	Teamfähigkeit	
3.1	Gemeinschaft	Es sollte Zeit für Gemeinschaft geben, damit sich das Team kennen lernen kann. Das muss nicht zu privat sein, aber darf auch locker sein. Bei einem Bier oder ähnliches. Es sollte auf eine harmonische Atmosphäre geachtet werden/ gute Stimmung. Es sollte ein Teamgefühl entstehen.
3.2	Fairness und Transparenz	Um für Fairness zu sorgen, sollte die Führungskraft die Ressourcen im Team gleich verteilen und regelmäßig im Blick behalten. Veränderungen sollten transparent kommuniziert werden.
3.3	Motivation und Stimmung	Es beeinflusst die Arbeitsmotivation, wenn die Stimmung im Team gut ist. Ebenso kann die Führungskraft durch positives auftreten, die Motivation im Team beeinflussen.
3.4	Konflikterkennung und -klärung	Die Führungskraft sollte einen Raum schaffen, in dem Konflikte geklärt werden können. Sie sollte als neutrale Ansprechperson fungieren. Durch Menschenkenntnis erkennt sie Konflikte und kann diese bewusst verhindern oder klären.
4	Zukunftsfähiger Weg	
4.1	Fachliche und persönliche Weiterentwicklung	Die Führungskraft sollte Möglichkeiten zur Weiterentwicklung anbieten und gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeiten. Dies beinhaltet auch Feedback zu geben und die Person entsprechend ihren Fähigkeiten zu fordern und zu fördern.
4.2	Finanzielle Aussicht	Die Führungskraft sollte transparent über finanzielle Aussichten sprechen können. Das Unternehmen sollte finanzielle Möglichkeiten offenlegen.
4.3	Perspektive geben	Die Führungskraft sollte den Mitarbeitenden Perspektiven geben und den Sinn der Tätigkeiten einordnen können und Verantwortlichkeiten übertragen. Die Mitarbeitenden wollen Möglichkeiten und Wege für ihre Zukunft visionieren können. Hier kann auch eine sog. Work-Life-Balance eine perspektivische Rolle spielen.
4.4	Werte und Sinn der Tätigkeit	Die jungen Berufseinsteiger suchen nach wertvoller Arbeit und einer Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit. Sie streben nach einem Leben geprägt von Werten und Sinn und möchten dies in ihren Lebensstil integrieren. Hierzu kann auch die sog. Work-Life-Balance zugeordnet werden.

4 Interviews

4.1 Interviews Generation Z

4.1.1 Interview G1

I: Hallo _____, schön, dass du dir Zeit nimmst, heute für unser Interview. Ich studiere nebenberuflich an der Uni Koblenz Verhaltensorientiertes Management und meine Masterarbeit geht um das Thema Verhaltensweisen von Führungskräften beziehungsweise was für Anforderungen und Erwartungen die Gen Z an Führungskräfte und deren Verhalten hat. Und du zählst sozusagen jetzt als eine Expertin der Gen Z. Jetzt habe ich dich vorhin schon gefragt, jetzt aber nochmal hier für die Aufnahme. Für dich ist es in Ordnung, wenn wir das Gespräch aufnehmen. Ich werde das nach meinen Auswertungen auch löschen und alles, was ich hier raus nutze, wird anonymisiert in meiner Arbeit verwendet.

E: Ja, finde ich in Ordnung.

I: Danke schön. Dann starten wir mit einer kleinen Aufwärmfrage. Führungskräfte können die Arbeitsmotivation beeinflussen. Stimmst du zu?

E: Definitiv.

I: Welche Erfahrung hast du damit gemacht?

E: Ich kann zum Beispiel, ich kann literally ein ganz recent, ich kann tatsächlich eine neue Erfahrung behandeln hier, weil mein Chef, weil ich habe ja noch diesen Werkstudentenjob da im Digital Marketing und da hat mein Chef letztens halt diese Neujahrsansprache gehalten und die war so extrem demotivierend, weil er dann irgendwie, weiß ich nicht, erzählt hat, dass es finanziell vielleicht nicht so gut aussehen könnte mit dem Unternehmen und ja, dass man halt mal gucken muss und war ich so ein bisschen enttäuscht, weil ich ja auch erst tatsächlich eine Gehaltserhöhung bekommen habe und ich dann gedacht habe, okay, sieht es dann auch mit meiner Gehaltserhöhung schlecht aus oder was geht ab und ja, hat auf jeden Fall die Stimmung ein bisschen gedrückt, weil ich das dann auch mit meiner kleinen Kollegen noch besprochen habe, und sie war dann auch so, ja, ich weiß nicht, was das sein sollte. Deswegen, ja. Aber auf jeden Fall die, ja, die Atmosphäre da nicht mehr so gut. Und die Arbeitsmotivation ist da ein bisschen gesunken, weil es natürlich halt nicht so cool ist, zu hören, dass es dem Unternehmen, für das zu arbeiten, das halt finanziell vielleicht nicht so gut gehen wird. Ähm, und ja. Aber im positiven Sinne finde ich auf jeden Fall schon, dass Führungskräfte da einen großen Einfluss draufhaben können.

Wenn ich jetzt nochmal positive Erfahrungen teilen kann, dann ist das zum Beispiel, dass ich mal so ein Bewerbungsgespräch hatte mit einer Führungsposition, mit der Julia. Die fand ich mega cool und die hat halt auch irgendwie so eine positive Ausstrahlung gehabt und war wirklich einfach so, ja, und ich möchte, dass ich euch fördern kann und auf eure Qualitäten eingehen. Und die war halt wirklich so daran interessiert, halt wirklich so Nachwuchskräfte irgendwie zu entwickeln. Und das fand ich dann halt schon cool.

I: Kurze Frage dann direkt auch zu dem, was du davor erzählt hast. Das war der Herr, der das gesagt hat, der Mann.

E: Ja.

I: Er war der Geschäftsführer, oder?

E: Ja, der Markus P.

I: Wie hättest du es dir sonst gewünscht? Was hättest du dir anders gewünscht in seiner Rede oder seiner Wirkung? Weil die Zahlen und Fakten kann er wahrscheinlich nicht ändern, aber was hättest du dir anders gewünscht?

E: Ich würde es einfach vielleicht ein bisschen positiver formulieren von wegen, ja, das Jahr war vielleicht finanziell jetzt nicht so der Burner, aber das nächste Jahr wird auf jeden Fall besser. Und ich bin hoch motiviert, dass wir das Schaffen. Und keine Ahnung, das ist halt einfach ein bisschen anders formulieren. Ja, es ist einfach dann wieder so das Pferd von hinten aufziehen im Endeffekt.

I: Okay, ganz allgemein noch, was fällt dir bei dem oder starten wir mit dem mit der Frage. Was fällt dir bei dem Thema Führung generell ein? Was verstehst du unter Führung?

E: Unter Führung verstehe ich ja eigentlich mehr oder weniger die Leitung des gesamten Teams. Dass man halt auch immer ein bisschen guckt, so strategisch, wie das alles aussieht, wegen, keine Ahnung, Termin

ist, die eingehalten werden. Oder irgendwelche Deadlines. Ich finde es hat aber auch trotzdem was zu tun mit so ein bisschen der Grundstimmung, die so eine Führungsqualität so im Team auch schafft.

Dass man halt guckt, dass man zum Beispiel auch so Teambonding-Maßnahmen oder sowas macht, finde ich auch immer wichtig, weil im Endeffekt ist ja, wenn man als Team gut zusammenarbeitet, kommt man ja zu größeren Erfolgen, als wenn man es irgendwie, weiß ich nicht, jeder irgendwie in einer Ellenbogen-gesellschaft dem einen was auswischen möchte. Und da finde ich hat die Führungsqualität auf jeden Fall oder Führungsquatsch auf jeden Fall einen großen Einfluss drauf, wieso das gesamte Team auch miteinander agiert.

I: Und wie siehst du die Gen Z? Was ist für dich die Gen Z?

E: Die Gen Z bin ich. I'm just kidding. Gen Z ist einfach eine Generation, die so, weiß ich nicht, ab vielleicht 1995, das ist ja ein bisschen umstritten immer, so die genaue Zeiteinteilung, aber so ab 1995 würde ich sagen, bis, I don't know, vielleicht so 2007, 2008. Es hat ja immer viel mit so Erfahrungen oder geteilten Erfahrungen zu tun. Wie zum Beispiel die politische Zeit oder sowas. Und ich würde sagen, Gen Z macht es halt aus, dass wir so mit dem Internet aufgewachsen sind. Weil die Generation davor hat es jetzt schon alles mitbekommen. Ihr habt es ja mitbekommen und sowas. Und ihr seid ja auch damit aufgewachsen, zum Teil. Aber ihr habt ja die ganzen Anfänge halt mitbekommen. Und wir sind halt einfach so mit einer Selbstverständlichkeit aufgewachsen, dass es halt das Internet gab. Und es halt irgendwie mal alles so zugreifbar war, dass man da jetzt auch nicht so große technische Probleme damit hatte. So halt, keine Ahnung, so in meiner ganz kleinen Kindheit kann ich mich noch dran erinnern, dass es irgendwie kritisch war, weil wir waren dann irgendwie zwei Geräte gleichzeitig und sowas. Aber es hat mich halt nicht so gejuckt, weil ich war ja, keine Ahnung, drei, zwei, ich weiß es nicht.

I: Und was für Werte, denkst du? Was denkst du, was sind diese deiner Meinung nach?

E: Wenn man ja ein bisschen stereotypisch geht, ist es ja immer ein bisschen so der Wandel bei der Generation Z, dass man ja meint, dass die Generation Z auf jeden Fall viel offener ist, weltoffener, aber auch was zum Beispiel so LGBTQ-Community und sowas angeht, dass man da irgendwie ja einfach offener umgeht, damit. Natürlich so, dass man viel ökologiebewusster ist, dass man halt mehr drauf achtet auf die Umwelt. Oder auch, keine Ahnung, auf so Trends wie zum Beispiel so vegan sein und so ein Stuff. So was halt. Also im Endeffekt einfach, dass man so nach was Besserem strebt.

Wobei ich aber auch sagen muss, dass es ja wirklich eigentlich so stereotypisch ist. Ich glaube, das ist so ein Grundgedanke gerade, den meine gesamte Generation so mit sich trägt. Weil man halt auch zum Beispiel politisch irgendwie viel mitbekommen hat, dass es halt, weiß ich nicht, naturmäßig gerade ein bisschen den Bach runtergeht.

Aber wenn man zum Beispiel auch wieder zurückgeht auf das Arbeitswesen, glaube ich, hat sich das schon nochmal ein bisschen geändert. Ich glaube, die Generation Z wird anders eingestuft, als sie tatsächlich ist. Weil ich glaube, in der Generation davor zum Beispiel, ist ja ein bisschen so der Trend gewesen, so von wegen man vereint so Arbeit und das Sozialleben miteinander und sieht so die Arbeit auch so ein bisschen als so Social Bonding Punkt und wo man irgendwie Freundschaften knüpfen kann und sonstiges. Aber ich glaube bei mir in der Generation oder zumindest bei mir aus dem Freundeskreis wird die Arbeit halt wirklich einfach wieder so als Arbeit angesehen.

Und dass man das halt wirklich so versucht zu trennen, so Arbeit und Sozialleben. Also das ist, ich gehe wirklich zur Arbeit, um einfach Geld zu verdienen. Und wenn ich nach Hause komme, dann ist halt wieder mein Sozialleben. Dann möchte ich aber auch nichts mehr von der Arbeit so mitbekommen. Wo ich glaube, hingegen, dass die andere, also die vorherige Generation, das glaube ich ein bisschen zu sehr gemischt hat und dann einfach gar nicht mehr aufgehört hat zu arbeiten.

I: Und wie stellst du dir das vor? Für dich?

E: Wie meinst du?

I: Mit der Arbeit. Also, du gehst zur Arbeit, willst Geld verdienen. Aber du hast ja trotzdem bestimmte Wünsche und Vorstellungen an Unternehmen. Und damit können wir mal anfangen. Und dann würde ich auch gerne noch übergehen zum Führungsthema.

Aber du kannst gerne mal erzählen, wenn du dich jetzt wo bewirbst, wenn du jetzt wo hinkommst, was hast du dann für Erwartungen?

E: Ja, es ist auf jeden Fall trotzdem so, dass ich von meiner Arbeitsstelle erwarte, dass man, wie schon vorhin gesagt, eigentlich auch ein gutes Team hat, was dann auch wieder ein bisschen mit der Führungsqualität einhergeht. Das heißt, ich will schon, wenn ich in einem Unternehmen bin, eine gute Grundstimmung haben, so eine gute Grundatmosphäre, dass man halt wirklich auch Lust hat, miteinander zu arbeiten.

Und natürlich können dann zum Beispiel auch aus den Arbeitskollegen halt Freunde werden. Aber es ist jetzt nicht mein erster Fokus, wenn ich irgendwo hingeh, dass ich sage, okay, ich möchte jetzt mit meinen Arbeitskollegen wie Friends werden. Es kommt natürlich dann auch wieder darauf an, welche Branche, weil ja zum Beispiel in der Gastro ist es halt ein bisschen schwierig, dieses Private mit dem rein Beruflichen zu trennen, weil man da halt einfach 24-7 sozusagen miteinander als Team arbeiten muss und dann halt auch einfach viel miteinander redet.

Was ja zum Beispiel, weiß ich nicht, im normalen Büroalltag jetzt halt nicht so vorkommt, weil man da halt sehr aufgabenbasiert arbeitet.

Und ansonsten Erwartungen habe ich halt ja natürlich so finanziell, dass ich da gut aufgestellt bin mit einem Unternehmen.

Aber mir ist halt auch so ein bisschen, oder was mir immer mehr bewusst wird, wofür wir auch in der Uni ein bisschen geschult wurden jetzt auch mittlerweile, besonders in so einem Modul, dass Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit heißt, dass wir auch versuchen sollen, unsere eigenen Werte mit den Werten des Unternehmens gleichzusetzen, beziehungsweise uns ein Unternehmen raussuchen sollen, was unsere Werte auch inne hat. Dass man sagt, mir ist es wichtig, dass man ein offenes Miteinander hat, oder mir ist es wichtig, dass sich ein Unternehmen, weiß ich nicht, sehr nachhaltig stellt und Nachhaltigkeitsbestrebungen aufweist. Ja, also das, da würde ich auch immer noch mehr gucken.

Also ich würde jetzt nicht unbedingt gerne, weiß ich nicht, ich hatte ja mich auch beworben gehabt bei so einer Pharmaindustrie, wo ich dann halt irgendwie gemerkt habe, okay, das ist nicht so ganz konkurrenz mit meinen Vorstellungen oder mit meiner Lebenserfahrung, weil ich ja auch meinen Bruder, der diese ganze Vorgeschichte da hatte, wo ich gedacht habe, ich könnte halt nicht für die Pharma arbeiten. Also das sehe ich nicht ein.

I: Ja.

E: Also auch irgendwie authentisch.

I: Ja, also was für sich passt selber auch, also sich als Person bewusstwerden und dann entsprechend.

E: Ja. Das ist so ein bisschen wie so Dating. Irgendwie finde ich, es ist so ein bisschen, dass man das perfekte Match sucht. Ist einfach. Ja, genau. Das ist jetzt nicht.

I: Der erste Eindruck ist ja auch die Führungskraft eigentlich.

E: Ja, auf jeden Fall.

...

I: Was sind denn Führungsaufgaben für dich und was sind keine?

E: Okay, also Führungsaufgaben habe ich ja schon vorhin ein bisschen angesprochen, von wegen so halt so, dass man das Team halt gut leitet, versucht so Team-Bonding-Maßnahmen zum Beispiel zu schaffen, dass man aber auch sowas wie den zeitlichen Rahmen von Aufgaben etc. halt irgendwie im Blick behält.

Es ist so ein bisschen eine Kombi zwischen so reinem strategischem Arbeiten, aber auch irgendwie ein bisschen mehr zu versuchen auf einer weiß ich nicht, sozialen Ebene miteinander gut zu kommunizieren.

Ich finde, da muss auch so ein bisschen emotionale Intelligenz drin stecken in so einer Führungskraft, damit sie halt auch zum Beispiel, weiß ich nicht, gut einschätzen kann, die Mitarbeiter, also die Mitarbeiter einfach gut einschätzen kann, die Qualitäten von den Mitarbeitern gut einschätzen kann und die halt auch wirklich gegebenenfalls gut einsetzt, die Mitarbeiter und deren Kräfte sozusagen.

I: Wenn etwas nicht so rund läuft oder nicht so gut läuft, gibt es da ein Beispiel für, dass mal was nicht gut lief und wie bist du dann damit umgegangen? Also zum Beispiel vielleicht eine Deadline verpasst oder irgendeine andere Schwierigkeit am Arbeitsplatz. Konntest du deine Führungskraft darauf ansprechen?

E: Ja. Ich kann auf jeden Fall sehr viel berichten aus der Gastro, weil ja öfters mal irgendwas schief läuft. Das ist auf jeden Fall schon so, dass ich dann zum Beispiel mit meinen Vorgesetzten das einfach direkt ansprechen kann, aber auch einerseits natürlich ansprechen muss und ansprechen will. Andererseits finde ich, haben die auch so einen Raum geschaffen, dass man es auch einfach frei ansprechen kann und dass man dann nicht irgendwie Angst haben muss, oder Sorge haben muss, dass man irgendwie was großartig falsch gemacht hat und dass da irgendwie jetzt krasse Konsequenzen irgendwie damit einhergehen. Bei meinem aktuellen Job habe ich bis jetzt noch keine großartigen Fehler gemacht, die irgendwie nicht, also so gravierend sind. Ein paar Kleinigkeiten, aber das hat man dann halt einfach besprechen können.

I: Hast du ein Beispiel?

E: Weiß ich nicht, vielleicht zum Beispiel irgendwelche Aufgaben, die ich anders interpretiert habe, wo ich gedacht habe, okay, das möchte mein Chef anscheinend so von mir, irgendwie so ein kleines Jira-Ticket ausgestellt, ich hab's halt irgendwie anders verstanden und hab dann irgendwie, weiß ich nicht, stundenlang an einem Redesign von einer Website gesessen, obwohl er das eigentlich gar nicht wollte, sondern eine andere Landingpage gemeint hatte, bei der ich irgendwie was umstellen musste. Und hab ihm dann halt gesagt, was ich gemacht hab. Und er war so, ja, okay, nee, dann scheint es, dass wir uns missverstanden haben. Das wollte ich eigentlich gar nicht, sondern ich wollte das und das und das. Also es war schon, ja, gut gelöst dann im Endeffekt. Auch nicht unangenehm gemacht.

Er hat einfach gemeint, okay, scheint, dass wir uns missverstanden haben. Das wollte ich nicht, sondern ich wollte das und das. Und gut. Dann haben wir es halt anders gemacht.

I: Und wie kam es dazu, dass das Missverständnis aufkam?

E: Weil er es tatsächlich ein bisschen schlecht formuliert hat. Bei ihm ist es manchmal... Ja, erklären wir Aufgabe. Oder wie? Genau. Das passiert, aber tatsächlich auch öfter so, dass er vielleicht schon Gedanken zu Ende gedacht hat, aber es nicht ausformuliert hat. Und deswegen habe ich mir es aber mittlerweile einfach angewöhnt, ihn nochmal spezifisch darauf zu fragen. So, hier meinst du das so und so. Und dann kommt dann die Antwort. Aber das zum Beispiel fände ich halt besser, wenn man es zum Beispiel besser ausformulieren würde als Führungskraft seine Gedanken.

I: Okay. Was schätzt du an deiner Führungskraft denn besonders?

E: Ich würde glaube ich sagen in einem Wort Offenheit.

Also wenn man Sachen einfach gut und offen kommuniziert und das dann irgendwie alle auf einem Nenner sind, was ich aber auch gut finde, aber generell einfach gesehen ist so Authentizität. Also wenn die Führungskraft wirklich so auftritt, wie sie halt einfach ist und dass man sich nicht irgendwie denkt, okay, bei jeder Person ist die Person irgendwie anders und ich kann sie irgendwie gar nicht einschätzen, weil ich finde, das schafft dann halt einfach so Misstrauen, wo man sich so denkt, okay, das ist jetzt komisch. Sowas wie Freundlichkeit und sowas ist, finde ich, einfach generell angebracht.

Aber ich finde halt auch, dass so eine Führungskraft so ein bisschen wie Politiker sein müssen, weil Politiker zum Beispiel, die haben ja auch irgendwie immer so einen Charme um sich und irgendwie so...

I: Wie heißt denn das?

E: Mir fällt das Wort gerade nicht ein. Vielleicht kannst du mir da kurz helfen. Weil Politiker haben ja immer so ein bisschen... Man ist ja so erstaunt von dem und man hört dem auch gerne zu. Und die haben auch irgendwie so... Frequenz?

I: Ja. Rhetorik?

E: Ich finde die haben einfach so eine Ausstrahlung. So eine Ausstrahlung. So eine Aura. wo man sich gerne mit den Personen umgibt und denen gerne zuhört. Man ist ein bisschen geflasht von denen, wo man sich denkt, jetzt verstehe ich, warum du in so einer Position bist und warum das nicht jeder machen kann. Weil da gehört ja schon ein bisschen mehr dazu, als nur zum Beispiel, weiß ich nicht, strategisch gut zu sein und irgendwie gut planen zu können, aber dafür sozial komplett inkompetent zu sein. Sondern es muss halt wirklich gut ausgewogen sein, dass du halt einerseits natürlich auch an die finanziellen Sachen gut denkst und halt irgendwie sehr wirtschaftlich vorgehst und dann halt dein Unternehmen zu einer besseren wirtschaftlichen Situation führst.

Aber andererseits musst du halt auch wirklich so sozial und emotional kompetent sein, dass du auf, weiß ich nicht, verschiedene Anfragen oder auf verschiedene Menschen auch eingehen kannst, weil jeder Mitarbeiter hat ja auch eine andere Persönlichkeit und muss halt auch da, weiß ich nicht, teilweise anders angesprochen werden. Das kann man ja auch nicht so sagen.

I: Ja, interessant. Das ist schon gut. In welche Richtung?

E: Hä? In welche Richtung war das?

I: Das war einer der Punkte, die du...Authentizität und dann... Meinst du so die Ausstrahlung?

E: Ach genau, ja was für eine. Also was für eine Ausstrahlung. Mein erster Eindruck ist so, als würdest du so zu denen aufschauen wollen auch.

E: Ja.

I: Und auch, also das vielleicht nochmal ein bisschen leicht definieren.

E: Selbstbewusstsein, finde ich, ist so eine ganz wichtige Sache. Dass sie einfach wirklich so ein selbstbewusstes Auftreten haben und dass man nicht so das Gefühl hat, man kann an denen zweifeln, sondern dass sie wirklich so davon oder von sich selbst auch überzeugt sind oder von den Sachen, die sie machen, dass da überhaupt gar kein Zweifel an ihrer Führungsqualität zum Beispiel dann auftritt.

Natürlich ist es jetzt nicht gleichgesetzt mit von wegen, ich mache keine Fehler und ihr seid irgendwie alle dumm, sondern es ist wirklich mehr so ein, ihr seid sicher in meiner Präsenz sozusagen. Also auch wenn ihr zum Beispiel Fehler macht, ist es nicht schlimm, weil ich kann es dann zum Beispiel wieder hinbiegen. Also dass man immer das Gefühl hat, man hat so ein Backup und dass die Person halt mehr weiß als man selbst.

I: Und übernimmst du aber auch Eigenverantwortung, oder?

E: Nö, überhaupt nicht.

I: Nee, also hast du auch eigene, Entschuldigung. Nein, aber weil du sagst, das ist ja wie ein Backup. Also wie viel Verantwortungsgefühl hast du selbst? Und wie viel gibst du gerne der Führungskraft ab?

E: Ja, das Ding ist ja, Also ich hab auf jeden Fall sehr hohe Eigenverantwortung. Es ist jetzt nicht so, dass man wegen jedem kleinen Scheiß dann irgendwie zur Führungsqualität hingehen sollte, Führungskraft. Es ist halt, ja, also schon viel. Und man möchte sich ja auch beweisen dann sozusagen vor der Führungskraft, dass man halt auch viel machen kann. Und dass man dann sozusagen Führungskraft beeindrucken möchte mit seiner Arbeit.

Aber es ist halt trotzdem so im Sinne halt ist, so von wegen, okay, die Führungskraft hat aber mehr Erfahrung als ich. Und deswegen, falls irgendwas, weiß ich nicht, vielleicht nicht zu 100 Prozent sein sollte oder ich es zum Beispiel nicht weiß, dass ich zur Führungskraft gehen kann und sagen kann, hier, ich komme nicht weiter, kannst du mir helfen? Also im Gegenteil. Nicht in dem Sinne, nö, ich mach gar nichts.

I: Nein, aber das ist trotzdem interessant. Also alle meine Fragen sind einfach nur rein aus Interesse und nicht aus Wertung.

Ich hatte ja gefragt, was du an deiner Führungskraft schätzt und dann auch die Gegenfragen, was fehlt dir an deiner Führungskraft?

E: Also bei mir zum Beispiel beim Werkstudentenjob fehlt mir dann bei Markus manchmal so ein bisschen tatsächlich das Selbstbewusstsein.

Weil manchmal ist halt wirklich unsicher oder fängt dann so ein unsicheres Kichern und sowas an und das verunsichert dann halt einen selbst, weil man sich so denkt, okay, was ist das gerade, warum so eine Reaktion?

Oder was auch immer extrem unangenehm ist, was extrem unangenehm ist, ähm, in so Meetings, dass er dann zum Beispiel öfters einfach wartet auf irgendwelche Reaktionen, dann kommen aber keine Reaktionen. Das ist so eine, diese ganz unangenehme Stille für so fünf Sekunden.

Also da fehlt mir manchmal ein bisschen so dieses _____ oder dieses so, einfach so dieses Leitende, okay?

I: Ja, ja.

E: Da ist eine Pause und wir machen weiter, zack. Wer möchte weitermachen, bumm bumm bumm bumm. Dieses einfach, dieses explizite, weiß ich nicht, so ein bisschen militäremäßig. Man geht jetzt die Aufgaben durch und gut ist. So was fehlt mir da bei ihm zum Beispiel. Und in der Gastro fehlt mir manchmal ein bisschen das Empathische. Das hört sich ein bisschen dumm an, aber zum Beispiel, das Ding ist halt, also meine Chefin, also es gibt halt den Dennis und die Syrah. Der Dennis, dem gehört der ganze Laden und der kümmert sich eigentlich im Endeffekt um alles. Aber er gibt zum Beispiel seine Führungsaufgaben immer der Syrah weiter, die eigentlich nur seine Freundin ist. Und die eigentlich, also die gar keine Führungskraft sozusagen ist, aber im Endeffekt kümmert sie sich um alles. Finde ich halt ein bisschen blöd.

Deswegen muss man halt immer ein bisschen differenzieren zwischen den zwei, weil meine Ansprechperson ist im Endeffekt eigentlich immer die Syrah und nicht unbedingt der Dennis. Und bei der Syrah, die ist halt manchmal ein bisschen schlecht einzuschätzen. Also die ist weder Fisch noch Fleisch und man muss halt wirklich sich als Angestellte auch extrem viel Mühe geben, mit ihr zu sozialisieren, um sie besser verstehen zu können.

Weil zum Beispiel auch, was total oft vorkommt, weil man sehr viel Fluktuation im Team hat und sehr oft neue Leute hat, die eingelernt werden müssen, ist es dann zum Beispiel, wenn Probleme irgendwie entstehen, dass die dann immer direkt oder weiß ich nicht, ein Tisch ist nicht richtig aufgebaut oder sonstiges,

dass dann halt zum Beispiel dann Fotos oder sonst so Fotos und dann irgendwie so ein Text dann reinkommen in diese ganze Gruppe und dann gesagt wird, hier so geht das nicht und manchmal hört sich das, also oft hört sich das sehr passiv-aggressiv an, Und dann denkt man sich so, oh, was ist denn da grad schiefgelaufen? Irgendwie nicht gut. Und dann kriegt man halt immer so ein bisschen Panik.

Plus, wenn man die Personen halt nicht einschätzen kann, weil mittlerweile kann ich die Syrah ja einschätzen und ich weiß, dass es nicht passiv-aggressiv gemeint ist. Aber wenn man sie halt nicht kennt, dann denkt man sich, oh mein Gott, ich werd gekündigt. Und das ist so ein bisschen, mir fehlt halt dieses Empathische, wo man sich so ein bisschen auch reinfühlt.

I: Mhm.

E: Oder da auch so ein bisschen, weil ich ja ein bisschen Probleme hatte da mit dieser einen Kollegin, dass mir da halt nicht wirklich so Gehör geschenkt wurde, wo ich so gedacht habe, okay, werden meine Belange jetzt nicht ernst genommen, warum wird denn da nichts gemacht, wenn ich mich beschwere, zum Beispiel über die Arbeitsweise von einer Kollegin, weil die irgendwie in meine Arbeitsweise einschneidet, was ich dann halt nicht cool finde.

I: Was hättest du dir da gewünscht?

E: Einfach Aktionen. Einfach, dass vielleicht auch das gesagt wird, vielleicht im Team auch, dass man sagt, okay, guck mal, Leute, wir machen jetzt mal so einen Team-Tag und dann gehen wir, weiß ich nicht, vielleicht mal zusammen essen und besprechen das einfach und sagen, hier, so geht das nicht und ich möchte, dass es eine gute Stimmung ist im Team. Oder wenn man halt sozusagen, auch wenn man zum Beispiel so ein Krisengespräch dann hat, man sagt, okay, Chiara, du wirst jetzt reingeringelt und Yasmin, du wirst jetzt reingeringelt, Und wir besprechen das Ganze jetzt mal.

Weil es kann nicht sein, dass die ganze Zeit irgend so eine komische Stimmung zwischen euch ist, was im Endeffekt ja dann auch eure Arbeitsweise dann betrifft. Und dass man dann zum Beispiel dann halt auch als Führungskraft sagt, okay, ich möchte solche Probleme irgendwie aus der Welt schaffen. So was.

Oder dass man halt einfach wirklich dann die Person drauf anspricht und sagt, es wird sich über dich beschwert, auch nicht nur von einer Person, sondern von mehreren. Das geht so nicht weiter. So, Punkt.

I: Ja, verstehe.

E: Also es sind jetzt sehr spezifische Fälle gewesen, aber ja.

I: Nee, das ist auch gut. Ich hätte auch noch die Frage gehabt für so eine beispielhafte Situation.

....

I: Kannst du noch mal kurz zusammenfassen, welche Eigenschaften du dann für eine Führungskraft, also es war ja auch so ein bisschen Bezug auf das, was du schon gesagt hast, welche Eigenschaften deiner Meinung nach wichtig sind für eine Führungskraft, um auch die Gen-, also um euch sozusagen, euch, die Gen Z, gut zu führen? Also was denkst du, was für Eigenschaften sind da notwendig dafür?

E: Okay, also für meine Generation, also Offenheit ist glaube ich so ein Ding, das geht durch alle Generationen, aber ich finde besonders Generation Z nimmt es da halt sehr kritisch mit der Offenheit, beziehungsweise ist da sehr drauf getrimmt, weil heutzutage gibt es ja auch diesen Trend zu so einer Cancel Culture, und sobald jemand irgendwie einen Fehler zum Beispiel macht oder halt unehrlich ist, ist man ja direkt gecancelt. Deswegen würde ich sagen, dass man halt immer auch als Führungskraft zum Beispiel auch Probleme oder halt alles einfach offen ansprechen sollte.

Dann finde ich natürlich auch wichtig, sowas wie Akzeptanz, dass Leute angenommen werden, so wie sie angenommen werden möchten, ist, glaube ich, auch als Führungskraft sehr wichtig heutzutage, dass man jetzt auch auch wenn ich jetzt wieder zurückkomme auf so LGBTQ-Plus-Belange, dann sagt, okay, wenn jemand sagt, er ist, weiß ich nicht, eine Transfrau, dann, dass die Person so einfach angenommen wird und es auch nicht unbedingt hinterfragt, werden sollte. Oder sich irgendwie lustig drüber gemacht werden sollte. Bliblablub. Das finde ich auch wichtig.

Authentizität ist sowieso immer wichtig.

Ansonsten...

Ja, dieses selbstbewusste Auftreten ist nach wie vor wichtig.

I: Gibt es Verhaltensweisen, die du dir wünschst?

E: Die ich mir wünsche? Ja, es ist auf jeden Fall, dass man auf einer Ebene ist, sozusagen. Dass man sich trotzdem immer noch auf Augenhöhe begegnet. Finde ich auch wichtig. Und dass es nicht so ein von oben herab ist. Ich meine, es muss trotzdem irgendwie immer noch seriös sein.

Und man sollte jetzt nicht irgendwie... Also, was ich komisch fänden würde, was ich nicht haben wollen würde bei einer Führungskraft, ist, wenn die Führungskraft auf Cringe versucht, Besties zu werden mit mir. Aber ja, mhm. Weil ich finde, da muss man schon unterscheiden, besonders als Führungskraft, dass man, also ich meine, unter Kollegen ist das wieder eine andere Sache, aber so als Führungskraft, finde ich, ist das so ein, weiß ich nicht, so ein No-Go, dass man irgendwie versucht, auf Besties zu machen oder auch generell irgendwie, ne? Sexual Vibes oder Sonstiges entstehen lassen würde.

I: Mhm.

E: Ja, damit man da, also keine Ahnung, dass kein 50-Jähriger da so, haha, so komische Witze reißt, so von wegen so, ne?

I: Ja, verstehe. Das war schon recht gut alles. Ich hätte noch zwei Fragen.

Gibt es eine Situation, in der du dich nicht verstanden gefühlt hast?

E: Ja, also bei dem ganzen Vorfall z.B. mit dieser ganzen Syrah-Jasmin-Situation, habe ich mich nicht verstanden gefühlt oder einfach nicht gehört gefühlt. Fand ich blöd.

I: Okay, und du hättest ja gewünscht, dass man halt mehr in den Austausch geht.

E: Ja.

I: Okay. Was würde dich dazu bringen, langfristig in einem Unternehmen zu bleiben?

E: Okay, also nehmen wir so finanzielle Aufstiegsmöglichkeiten oder generell so Stellen.

I: Ja, generell erstmal.

E: Okay. Also finanzielle Aufstiegsmöglichkeiten auf jeden Fall sehr wichtig. Dann natürlich auch sowas wie Position. Aufstiegsmöglichkeiten ist sehr wichtig, dass ich mich da hocharbeiten kann.

Deswegen würde ich auch tatsächlich zu einem größeren Unternehmen tendieren, weil man da einfach besser aufgehoben ist, was das angeht.

I: Kurz noch eine Frage, weil es mich einfach interessiert. Mit welcher Intention? Also was ist der Gedanke bei Aufsteigen karrieremäßig? Andere Aufgaben, Finanzen, Verantwortung? Also das hat mich einfach interessiert, weil du gesagt hast, Aufsteigen, was das eigentlich bedeutet für dich.

E: Hab ich gesagt, all of the above, was du gesagt hast. Also so finanziell von den Aufgaben her, aber auch von der Verantwortung her. Ich strebe ja auch tatsächlich vielleicht eine Führungskraft zu werden an. Von daher, ja, sowas auf jeden Fall.

I: Ja, cool. Okay, dann denkst du, dass eine Führungskraft da einen Einfluss drauf hat auf deine Entscheidung, ob du langfristig in einem Unternehmen bleibst?

E: Safe. Klare Sache, weil wenn man sich zum Beispiel, also wenn man nur die negativen Aspekte sehen würde und es gar nicht passen würde und man irgendwie total abgefickt ist, dann Ciao Kakao. Also, weil so eine Führungskraft, die spiegelt ja auch das komplette Unternehmen wider. Jetzt natürlich nicht in allen Facetten und natürlich gibt es da noch mehr.

Aber trotzdem, wenn es da nicht passt und wenn es auch geduldet wird, so vielleicht ein Missverhalten von der Führungskraft, dann würde ich halt aussagen, so nee, dann gehe ich, wie ich es ja auch gemacht habe, zum Beispiel bei Moleus. Ich hätte auch gesagt, okay, das ist mir zu blöd, ich gehe jetzt.

I: Okay.

Das hat ja zum Beispiel auch eine Freundin von mir, die ist auch total unzufrieden mit ihrem Job, also ist auch als Werkstudentin tätig. Und der Chef ist auch total unzuverlässig, also die ist einfach komplett unzufrieden und die versucht halt auch einfach so schnell wie möglich jetzt aus dem Unternehmen zu kommen.

I: Ja. Okay. Gut, vielen Dank schon mal. Noch ein paar demografische Fragen. In welcher Branche arbeitest du?

E: Das ist jetzt schwierig, ne? Also ich studiere Mediendesign, momentan bin ich im digitalen Marketing unterwegs.

I: Okay. Und Gastro neben Job, ne?

E: Und Gastro Nebenjob.

I: Okay. Und wie viele Personen sind in deinem Team im digitalen Marketing?

E: Wir sind insgesamt zwei. Mit mir. Und im ganzen Unternehmen sind wir so um die 40.

I: Ah, okay. Und wie alt bist du?

E: 23.

I: Und wie lange arbeitest du bereits in deiner Position?

E: Also bei dem IT-Unternehmen schon seit sechs, sieben Monaten mittlerweile. Und in der Gastro war es ja so ein bisschen on off, aber im Endeffekt einfach zwei, ne zweieinhalb Jahre.

I: Okay. Dann beende ich die Aufnahme mal. Danke schön.

4.1.2 Interview G2

I: Hallo _____, schön, dass du heute mit machst.

Meine erste Einstiegsfrage ist, Führungskräfte können die Arbeitsmotivation beeinflussen. Stimmt du dazu?

E: Ja, auf jeden Fall stimme ich dazu. Auf beiden Seiten beeinflussen..., also die Motivation finde ich, weil zum einen kann es natürlich sein, dass wenn die Führungsperson sehr abweisend ist und irgendwie von oben herabschauend oder sowas, kann es dann sein, dass die Motivation, vor allem wenn man halt gerade Berufseinsteiger ist und irgendwie noch in das Arbeitsleben reinkommen muss und sich daran gewöhnen muss, finde ich, kann das sehr beeinflussen, wie man allgemein über Arbeit denkt und dadurch auch die Motivation beeinflussen.

Aber andersrum kann es natürlich auch sein, wenn man gut aufgenommen wird und einfach gut in das Arbeitsleben allgemein reingenommen wird, kann das natürlich auch die Arbeitsmotivation steigern, finde ich.

I: Hast du da konkrete Erfahrungen gemacht?

E: Ja, also bei mir war es zum Glück auf der positiven Seite, weil ich eigentlich echt gut aufgenommen wurde und das Gefühl habe, dass sich sehr um mich gekümmert wird und mir vor allem die Zeit gegeben wird, mich daran zu gewöhnen, jetzt arbeiten zu gehen, wenn man halt vorher nur in der Schule war und es dann doch was anderes ist. Und das mir dann auch geholfen hat, mich für die Arbeit sozusagen zu motivieren.

I: Ja, cool. Ist schon mal schön, dass du die Erfahrung gemacht hast. Was fällt dir denn bei dem Thema Führung generell ein? An was denkst du dabei?

E: Bei Führung denke ich speziell an Teambuilding, also dass man ein Team führt und das zusammenhält und pusht und unter Kontrolle hält auch irgendwie. Das ist, glaube ich, der erste Aspekt, der mir dazu einfallen würde.

I: Ja, ist auch passend. Es gibt einmal die Mitarbeiterführung, es gibt einmal die fachliche Führung. Das sind unterschiedliche Bereiche, aber das ist ja auch wichtig, dass wir darauf eingehen, was man selbst darunter versteht und was man darunter auch erwartet.

E: Genau.

I: Jetzt noch mal kurz zu der Definition der Generation Z. Was ist für dich die Generation Z?

E: Ich würde sagen, das ist die Generation, die mit dem ganzen Social Media und alles, was damit zu tun hat, aufgewachsen ist, also das von klein auf kennt. Das definiert das für mich so ein bisschen, würde ich sagen. Das heißt, wenn man das jetzt vielleicht in Jahrgänge unterteilen muss, so ab 2000, so grob gesagt?

I: Also in meiner Arbeit gehe ich nach der Definition, es gibt verschiedene Definitionen. Ich gehe nach der von 95 bis 2010.

E: Ah ja, okay.

I: Und die 95er werden oder sind jetzt 29 dieses Jahr.

E: Ja.

I: Steht die Generation Z noch für irgendwas? Oder wofür steht die in deinem Kopf, wenn du an die denkst?

E: Da müsste ich kurz überlegen. Das Einzige, was mir jetzt einfällt, weil wir das gerade auch in der Berufsschule durchgenommen haben, ist, dass von außen halt immer über die Generation Z gesagt wird, dass wir so die Faulen sind, da wir halt einfach mehr oder höhere Ansprüche haben, was Arbeit angeht, also im Sinne davon, dass wir mehr Freizeit haben wollen und sowas. Und dass so die Sicht von außen halt ist auf die Generation Z, also die allgemeine Sicht, wenn man das jetzt mal so sagt.

Genau, das würde mir so ein bisschen dazu einfallen, auch wenn ich das halt... also ich verstehe es, wenn man das so sieht, aber könnte auch Gründe dazu nennen, warum das so ist, zum Beispiel.

I: Also du findest, das trifft zu?

E: Faul ist halt das falsche Wort in dem Fall, weil... dadurch, dass einfach die Lebensqualität und die Lebensstandards immer höher sind, auch immer höher im Vergleich zu den Generationen vorher, und vielleicht dadurch von den anderen Generationen das Arbeiten einfach wichtiger war fürs, in Anführungszeichen, Überleben, und wir jetzt halt einfach keine Angst mehr vor Arbeitslosigkeit oder sowas haben müssen. Also kaum, so ist es ja. Ist ja eigentlich überall irgendwie Arbeitsmangel oder so.

Das heißt, man findet überall auch vielleicht oder meistens sogar in dem Beruf, den man gelernt hat, sogar noch Arbeitsstellen. Und deswegen muss man nicht mehr die Angst haben, irgendwie arbeitslos zu sein und hat deswegen dann halt höhere Ansprüche an sowas wie Freizeit oder sowas, weil man es sich halt einfach leisten kann. Und das könnte man als faul bezeichnen, finde ich, aber das ist schon eine Erklärung irgendwie dahinter, die auch für mich irgendwie Sinn ergibt.

I: Also als was würdest du es bezeichnen dann? Hast du ein Wort?

E: Ne.

I: Und hast du, was für einen positiven Aspekt, welcher positive Aspekt fällt dir denn ein, wenn du an deine Generation denkst?

E: Dass wir viel mehr auf den, also das ist jetzt alles sehr oberflächlich gesagt, dass wir alle, dass wir mehr auf uns selbst und auch das Mentale und die Gesundheit und sowas achten und auch um das Leben miteinander, würde ich sagen. Also wir sind kommunikativer, was natürlich auch durch Social Media und sowas einfacher ist. Aber das würde ich so sagen, dass es uns so ein bisschen ausmacht,

I: Ja. Cool. Was sind für dich Führungsaufgaben und was sind keine Führungsaufgaben?

E: Führungsaufgaben sind für mich, wie ich eben schon gesagt habe, so Sachen, die das Team zusammenhalten und das Team so pushen, dass das alles funktioniert.

I: Und was sind keine Führungsaufgaben? Also was muss die alles machen? Alles, was anfällt im Unternehmen? Oder hat die eine Abgrenzung?

E: Also das, so Personalmanagement könnte man das ja auch nennen, was ich gerade genannt habe. Das könnte man ja auch abgeben an, oder das Geben ja die meisten auch ab irgendwie, wenn es eine größere Firma ist, an Leute, die dafür arbeiten und das machen.

Aber einfach die Führung und die Repräsentation der ganzen Firma würde ich auf jeden Fall als Führungsaufgabe betiteln. Aber was keine Führungsaufgabe ist, kommt so ein bisschen darauf an, was für eine Firma das ist oder vielleicht auch was für ein Beruf das ist.

I: Also bei euch zum Beispiel?

E: Also ich arbeite jetzt in einer Firma mit 80, 90 Angestellten und da geht es dann halt mehr in dieses Repräsentative über, umso größer die Firma ist, glaube ich. Und wenn man halt eine kleine Firma ist oder ein kleiner Handwerksbetrieb mit fünf bis zehn Mitarbeitern oder sowas, geht das halt auch viel in den Inhalt rüber, also Inhalte vermitteln und die anderen ausbilden sozusagen.

Aber das fällt ja so ein bisschen oder das fällt eigentlich komplett weg, wenn man in einer größeren Firma arbeitet.

I: Aber von wem bist du denn ausgebildet?

E: Von meiner Ausbilderin. Die hat ein extra Seminar oder so gemacht, glaube ich, dass sie jetzt ausbilden darf, genau.

I: Okay. Das heißt, sie zeigt dir die Aufgaben und so.

E: Genau, genau.

I: Also du hast eine Führungskraft aber?

E: Ja, meine Ausbilderin, genau. Mit dem wirklichen Chef der Firma sozusagen habe ich ja eigentlich nichts zu tun.

I: Okay, dann ist deine Ausbilderin deine Führungskraft. Sie sagt dir, was zu tun ist, sie gibt dir Feedback.

E: Ja, okay.

I: Dann ist die Führung ja bei dir auch jemand, der dir Dinge inhaltlich zeigt.

E: Genau, ja, das auf jeden Fall auch.

I: Okay, aber sie gibt auch Aufgaben ab, zum Beispiel, dass sie dann sagt, das ist jetzt nicht meine Aufgabe, das ist jetzt deine.

E: Ja, genau.

I: Das gehört ja dann dazu.

E: Genau, okay.

I: Das wäre dann so die Abgrenzung dann zum Beispiel, was ich meine. Also so dieses, man sagt so operatives Arbeiten zum Beispiel. Das sehen viele auch unterschiedlich. Da sagen manche, die Führungskraft sollte auf jeden Fall operativ arbeiten. Und andere sagen, die Führungskraft soll sich aus dem Daily Doing raushalten und soll halt eher den Überblick behalten.

E: Ah, okay. Nee, da würde ich eher mit dem operativen dann mitgehen bei mir.

I: Dass sie das auch macht oder dass sie das abgibt?

E: Also, dass sie mir Sachen beibringt und mich dann auch Sachen machen lässt, so würde ich sagen.

I: Ok, da habe ich auch einen guten Übergang für die nächste Frage. Was schätzt du an ihr besonders?

E: Genau, erst mal, dass sie, glaube ich, sehr verständlich ist, wie meine aktuelle Situation ist, dass ich Berufseinsteiger bin und mir da die Zeit gibt, was ich sehr wichtig finde, mich da so reinzuleben. Weil, wie gerade eben schon gesagt, das ein Unterschied ist, finde ich, von Schule zu Arbeit.

Und das schätze ich auf jeden Fall, dass sie mir da die Zeit gibt und auch so ein bisschen das Verständnis dafür hat, wenn ich jetzt eine Sache nicht sofort verstehe, weil ich da, keine Ahnung habe. Von vielen aus meiner Berufsschule zum Beispiel, habe ich mich auch schon darüber unterhalten. Wo dann halt nicht drauf eingegangen wird oder erwartet wird, dass man die Sachen sofort kann.

Und das schätze ich aber an meiner Ausbilderin sehr, dass sie das nicht so macht und mir da die Zeit gibt, mich an die ganzen Sachen so ein bisschen ranzutasten. Das finde ich ganz cool.

I: Gibt es was, was du findest, was sie jetzt noch verbessern könnte oder was dir fehlt bei ihr als Führung?

E: Eigentlich nicht. Ich bin eigentlich sehr zufrieden sogar damit. Also mir wird jetzt spontan nichts einfallen.

I: Sehr cool. Und gab es schon mal eine Situation, in der du dich nicht so verstanden gefühlt hast? Vielleicht? Oder wo es ein Missverständnis gab?

E: Missverständnisse vielleicht schon, wenn man jetzt, keine Ahnung... mal wird es zum Beispiel davon ausgegangen, wenn ich eine Aufgabe erledigt habe und ich habe danach direkt drei weitere Aufgaben bei der einen Aufgabe, wenn ich die gemacht habe und nicht Bescheid gesagt habe, dass ich fertig werde, dass dann danach davon ausgegangen wird, dass ich dann eigentlich den ganzen Tag für die eine Aufgabe gebraucht habe.

Und das dann im Nachhinein so ein bisschen zu einem Missverständnis geworden ist. Aber da konnte man dann auch drüber reden und dann hat es wieder gepasst. Dann war das alles wieder ganz cool, genau.

I: Okay, schön. Ja, das wäre auch meine nächste Frage gewesen, ob du darüber mit ihr sprechen konntest.

E: Ja, genau. Also muss man vielleicht dazu sagen, meine Ausbilderin ist, glaube ich, 26 oder 27. Das heißt, die ist auch noch, also wäre ja dann auch Teil der Generation Z. Und deswegen, wir verstehen uns ja eigentlich auch super und mit der kann ich mich auch gut unterhalten.

I: Großartig. Was würdest du allgemein sagen, welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft haben, um eben junge Menschen zu führen? Also vor allem auf die jungen Menschen bezogen.

E: Auf jeden Fall das Verständnis mitzubringen, also man sollte das Verständnis mitbringen, was aktuell die Generation in Anführungszeichen fordert oder was die so auf dem Arbeitsmarkt wollen, weil halt viele, wenn man das jetzt so oberflächlich sagt, nicht das Verständnis dafür haben und dann sagen, ja, ihr seid die Faulen.

Also wenn man das jetzt so auf Vorderhand wieder so den Kreis schließt und da vielleicht so ein bisschen Verständnis zeigt, dann fühlt man sich schon mal viel verstandener. Und das bringt auf jeden Fall enorm was, finde ich.

I: Für was bringt es was?

E: Zum einen, weil man dann ja über die Sachen reden kann, was wir fordern und das umsetzen kann oder so. Und zum anderen aber auch allgemein, um den Berufseinstieg so ein bisschen zu erleichtern und auch so in den Menschen so einen guten Blick aufs Arbeiten zu schaffen, also dass man nicht so abgeneigt von der Arbeit ist, sondern eher so über die Arbeit freuen oder da Spaß dran zu haben, ist halt schon immer so sehr positiv, aber so das zu akzeptieren, wie es ist, würde ich sagen.

Vor allem, wenn man halt ein Einsteiger ist, weil das dann halt sehr die Sicht auf die Zukunft beeinflussen kann und sich dem auch bewusst sein, würde ich sagen.

I: Heißt, du hast auch das Ziel, Spaß zu haben bei der Arbeit?

E: Ja, das würde ich schon sagen. Also das so gut wie möglich zu gestalten für mich, würde ich schon sagen.

I: Gibt es Verhaltensweisen, die du dir wünschst oder die du erwartest? Also, wir könnten jetzt auch mal ein Beispiel nehmen. Nehmen wir mal an, deine Ausbildung geht jetzt noch wie lange?

E: Noch eineinhalb Jahre grob, also bis zum Ende August 2025.

I: Hast du da irgendwelche Ziele, Wünsche, Vorstellungen und vor allem auch ab wann du irgendwie dann wissen willst, wie es weitergeht oder so? Hast du da irgendwelche Erwartungen an die Person, also dass sie da mit dir spricht oder also nur um so ein Beispiel zu geben?

E: Also ich weiß, dass es irgendwie auch gesetzlich geregelt ist, bis wann man das sogar bescheid gesagt bekommen muss. Also das hatten wir jetzt auch neulich erst in der Berufsschule. Vier Monaten vorher oder so, aber da bin ich mir jetzt auch nicht ganz sicher.

Und genau, ich glaube, ich fände es schon cool, wenn es bis dahin passiert, weil wir jetzt auch erfahren haben, dass es bei vielen Arbeitgebern nicht so ist, sondern dass es halt einfach so ein bisschen schwammig mal ausgedrückt wird. Ja, schauen wir mal oder so.

Das fände ich eigentlich, glaube ich, aber schon cool, wenn ich das so früh wie möglich erfahren könnte, weil man dann ja auch einfach planen kann für die Zukunft.

Genau, wie war der erste Teil von der Frage nochmal?

I: Eigentlich gehört die Frage zu, gibt es Verhaltensweisen, die du dir wünschst oder die du erwartest?

E: Genau, was ich noch erwarte, ist glaube ich, dass ich auch, falls ich irgendwie die Arbeitsstelle wechseln würde, dass ich so darauf vorbereitet bin, da auch einfach direkt anfangen zu können und nicht mich komplett neu irgendwie in einen anderen Beruf einleben zu müssen, weil das jetzt bei unserer Firma gleich ein bisschen spezieller oder anders war.

Auch wenn man in der Firma, wo man aktuell arbeitet, vielleicht irgendwas Spezielles hat, trotzdem so ein bisschen über den allgemeinen Beruf so ein bisschen was beigebracht bekommt, damit man sich halt bei einem möglichen Jobwechsel auch möglichst gut einleben kann in den nächsten Beruf.

Nicht, dass das jetzt mein Plan wäre oder so, aber das fände ich, glaube ich, ganz gut, dass ich so eine allgemeine Sicht schon davon habe, was mein Beruf eigentlich macht oder dass ich das dann auch alles umgesetzt bekomme im Notfall. Das fände ich eigentlich, glaube ich, ganz cool.

I: Du hast ja auch von der IHK einen Lernplan bekommen wahrscheinlich, oder?

E: Ja, habe ich auch.

I: Das wäre ja dann das, was du alles können willst.

E: Genau, genau.

I: Hast du so 1&1 Gespräche oder also solche monatlichen oder halbjährlichen Gespräche?

E: Ein halbjährliches, das habe ich tatsächlich morgen.

I: Ah, cool.

E: Ja, genau.

I: Und hast du dich darauf vorbereitet? Hast du da irgendwelche Anliegen?

E: Genau, ich habe da auch schon einen Fragebogen bekommen, wo ich mich dann so ein bisschen darauf vorbereiten soll, falls ich jetzt große Anliegen hätte, dass ich das dann da aussprechen kann und so. Da

wurde mir schon die Möglichkeit gegeben, aber so gesagt bin ich eigentlich echt zufrieden, wie es bei mir gerade läuft.

Auch wenn ich das so mit Klassenkameraden von der Berufsschule vergleiche, habe ich da glaube ich echt einen sehr, sehr, sehr guten Arbeitsplatz aktuell. Da bin ich eigentlich echt zufrieden mit.

I: Cool, dann hab ich noch zwei Fragen. Wie ist so generell die Atmosphäre und wie ist es so? Vielleicht kannst du noch ein bisschen erzählen.

E: Genau, also aus meiner Sicht kann ich jetzt erzählen, es ist eigentlich echt entspannt und gelassen, wie da mit uns umgegangen wird. Also ich habe mit einer anderen Person zusammen, mache ich ja gerade Ausbildung, und wurden da echt super aufgenommen. Wir haben in der Abteilung, wo ich bin, muss ich dazusagen, sind aber sehr viele auch jüngere Leute, also die glaube ich alle noch in die Generation Z mit einfließen würden. Also ich habe Mitarbeiter, der ist 24, eine Ausbilderin, wie gesagt, die ist 27, glaube ich. Eine 28-Jährige, eine 29-Jährige ist dabei.

Mit denen verstehe ich mich auch allen super und das ist echt, eigentlich echt eine lockere, coole Atmosphäre, da zu arbeiten. Das so ein bisschen das Arbeiten auch erleichtert.

I: Und was würde dich dazu bringen, jetzt langfristig im Unternehmen zu bleiben?

E: Wenn sich das eigentlich wenig ändert, wie es gerade ist, also von der Atmosphäre her und so. Nicht, dass es irgendwie dann, wenn man mit der Ausbildung fertig ist und dann wirklicher Mitarbeiter der Firma ist, dass man dann irgendwie auch einmal mit, keine Ahnung, Aufgaben zu-bombardiert wird und irgendwie komplett andere Erwartungen aneinandergestellt werden.

Also natürlich wird sich das auch ändern, dass ich mehr Aufgaben bekomme und so, aber dass sich diese Grundatmosphäre eigentlich nicht ändert, das wäre ganz cool. Weil ich das eigentlich gerade sehr genieße.

I: Ja, das ist legitim. Du hast ja vorhin von Ansprüchen oder Anforderungen gesprochen. Welche sind das so bei dir? Also welche Punkte fallen dir so ein, die wichtig sind?

E: Ansprüche an mich selbst oder an die Führungskraft?

I: Ja, eigentlich an die Führungskraft, aber vielleicht auch an deinen Job, der ja vielleicht auch mit der Führungskraft einhergeht, je nachdem bei welchem Thema, kann sie ja vielleicht auch was mit beeinflussen. Deswegen stelle ich die Frage trotzdem, auch wenn es nicht konkret auf Führungskraft natürlich bezogen ist, aber sie kann ja, wenn ich sage, ich will viel Geld, dann kann sich ja meine Führungskraft vielleicht für mich einsetzen. Deshalb erst mal so, was du dir so vorstellst.

E: Genau, also bei dem Punkt Geld würde ich auf jeden Fall sagen, ich sehe Arbeit als, ich trenne die Arbeit eigentlich so weit wie es geht von der Freizeit ab irgendwie.

Also ich versuche, dass es sich irgendwie nicht so verbindet und übereinfließt und ich in meiner Freizeit noch so ein bisschen arbeite oder so, sondern ich versuche das eigentlich relativ zu trennen, weil mir das meine Freizeit wichtig ist.

Und ich dann nicht die Arbeit so als Mittelpunkt jetzt sehe, sondern da eher meine Freizeit in den Fokus setze. Und deswegen versuche ich das abzutrennen und erwarte deswegen auch, glaube ich, dass meine Führungskraft oder meine Mitarbeiter das so respektieren und das so ansehen, weil das ja eigentlich... Ja, nee, dass sie das respektieren, das fand ich eigentlich ganz gut.

Deswegen bin ich da eigentlich recht zufrieden.

Und genau, weil das Geld halt eigentlich eher so der Grund ist, warum ich arbeite, dass das so nicht verloren geht. Also das wird bei mir, glaube ich, nie so sein, dass ich wirklich so süchtig nach der Arbeit werde, glaube ich. Sondern da schon die Arbeit so ein Mittel zum Geldverdienen bleibt bei mir, glaube ich. Aber das ist ja auch komplett abhängig von der Person. Also es gibt halt auch einfach Leute, die ihre Arbeit lieben und dann muss man das halt auch so respektieren. Das finde ich auch voll okay.

I: Es geht ja, genau, aber es geht ja um dich. Also du musst ja nicht für alle GenZ-ler sprechen, sondern wie du es machen willst, genau.

Wenn das so bleibt, wie es jetzt ist, dann wäre das was ein Unternehmen für länger?

E: Genau, also ich mache gerade meine Bauzeichnerausbildung und benutze die gerade so ein bisschen als Sprungbrett, so könnte man sagen, weil ich danach dann eigentlich Architektur studieren möchte, so der aktuelle Plan.

Aber halte mir da die Möglichkeit eigentlich auch noch so lange, wie es geht, offen und fände deswegen das auch gut, wenn mir das, um jetzt nochmal auf den Punkt vorhin zurückzukommen, dass ich mir so früh wie möglich kommuniziert werde, was halt die Arbeitsstelle mit mir plant.

Damit ich da alle Möglichkeiten dann halt habe und abwägen kann, was für mich so am besten wäre und könnte ja danach auch immer noch in die Firma zurückgehen, nachdem ich dann studiert habe.

Also soweit es natürlich geht, aber genau, das ist so die aktuelle Situation.

I: Ja, cool. Klingt interessant.

E: Ja, genau.

I: Aber genau, ich würde jetzt einfach schon zu den demografischen Fragen kommen. In welcher Branche arbeitest du?

E: Genau, also ich mache gerade meine Ausbildung als Bauzeichner und ich arbeite in einem Bauunternehmen für Fertighäuser und bin da halt im Planungsbüro und genau, ich helfe da mit.

I: Wie viele Personen sind in deinem Team?

E: Wie gesagt, also in der ganzen Firma sind es glaube ich 80 bis 90 Mitarbeiter und genau jetzt in meinem Team oder in meiner, in der Abteilung würde ich sagen, müsste kurz nachzählen, sind es eins, zwei, drei, vier, fünf, sechs, sieben, acht, glaube ich. Acht Personen, ja.

I: Wie alt bist du?

E: Ich bin 19.

I: Okay, wie lange arbeitest du jetzt bereits in dieser Position?

E: Ich habe am 1. September 2023 die Ausbildung angefangen, also der siebte Monate jetzt.

I: Hast du noch Fragen an mich?

E: Nein, das passt.

I: Vielen Dank für deine Teilnahme.

4.1.3 Interview G3

I: Sehr gut. Vielen Dank. Meine Einstiegsfrage an dich. Führungskräfte können die Arbeitsmotivation beeinflussen. Stimmt du zu?

E: Ja, würde ich schon sagen.

I: Welche Erfahrungen hast du damit gemacht?

E: Ich finde, es gibt halt unterschiedliche Arten von Führungskräften. Es gibt halt Führungskräfte, die sind direkt an ein Team angedockt und dann Führungskräfte, die nochmal über dem Team stehen.

Und gerade diese Führungskräfte, die halt an das Team angedockt sind, die können halt dadurch, dass sie selber motiviert sind, das Team motivieren, dadurch, dass sie Präsenz zeigen, dadurch, dass sie immer ansprechbar sind, können sie schon, glaube ich, die Motivation steigern oder auch

Wenn sie zum Beispiel mal jemanden wertschätzen oder Lob aussprechen, dann kann es ja auch motivationsfördernd sein, weil von der Führungskraft glaube ich zu hören, dass das, was man macht, gut ist, ist wahrscheinlich somit eine der besten Dinge, die man auf der Arbeit haben kann.

I: Und was fällt dir bei dem Thema Führung generell ein?

E: So ein bisschen definieren, was Führung ist, meinst du, oder was es für mich bedeutet.

I: Was es für dich bedeutet.

E: Ich würde sagen, Führung heißt einfach, dass man so ein bisschen die Kontrolle oder die Leitung von einem Team hat. Also schon, dass man eigentlich Leute unter sich hat.

Jetzt nicht, dass man denen dann immer nicht auf Augenhöhe begegnet, sondern schon, dass es auf Augenhöhe ist, aber dass man so ein bisschen die Organisation innehat und immer den Blick hat. Keine Ahnung, wenn man es metaphorisch vielleicht sieht, dass das Team das Haus ist und die Führung ist das Dach, was alles zusammenhält.

I: Was sind jetzt für dich konkrete Führungsaufgaben?

E: Organisieren, auch Aufgaben verteilen, beziehungsweise auf dem Schirm haben, wer gerade welche Aufgabe übernimmt. Wenn es Not am Mann ist, einspringen, erkennen, wenn Teammitglieder vielleicht auch überfordert sind und einfach immer Rückendeckung geben. Und auch Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen. Das finde ich ist schon auch ein bisschen Führungskraft. Also, dass man nicht einfach die Leute machen lässt und am Ende ist dann mein Team schuld, sondern man steht als Führungskraft gerade fürs Team oder gemeinsam einfach für die Dinge gerade.

I: Wie denkst du, kann eine Führungskraft sehen? Du meinst doch eben überlastet oder wer, du hast eben was gesagt... überfordert ist. Wie kann die Führungskraft das herausfinden?

E: Na, indem sie mit dem Team spricht, indem sie halt eng ans Team angedockt ist, indem sie weiß, welche Aufgaben anstehen. Ich meine, es gibt ja auch Führungskräfte, die machen Dailies, also dass man morgens immer schaut, wer hat welche Aufgaben. Also es gibt ja verschiedene Möglichkeiten, das zu organisieren. Und ich glaube, wenn sich eine Führungskraft fürs Team interessiert und auch eng mit der Zusammenarbeit, weiß sie das einfach oder merkt das.

I: Ja, okay. Was ist für dich die Generation Z?

E: Alle ab 1996 Geborenen. Bis jetzt... oder kam danach nochmal was?

I: Kurz für dich zur Definition der Jahrgänge. Also ich nehme jetzt für meine Studie die von 95 bis 2010. Es gibt verschiedene Definitionen in der Literatur, aber die Generation so ab 10 ist dann Alpha.

E: Okay, okay. Ja, genau.

I: Und wofür stehen die für dich? Also hast du einen Bezug dazu?

E: Ja, ich würde schon sagen, dass die, also vor allem im Arbeitsleben, dass sie halt für Work-Life-Balance stehen, dass sie sagen, okay, mir ist Freizeit vielleicht wichtiger, als jetzt irgendwie ständig Geld zu verdienen. Also ich glaube auch so, dass das Gehalt nicht mehr so einen krassen Stellenwert hat wie früher. Auch diese ganzen Prestige-Sachen, wie ich brauche jetzt ein großes Haus, ich brauche ein teures Auto, ich muss hier die Markenklamotten tragen, das verbinde ich einfach nicht mehr mit der Generation. Also die

haben einfach ein anderes Wertesystem. Oder auch Mental Health ist ja jetzt was, was jetzt erst aufkam, so Thema Burnout und so. Ich glaube daran...

An der Generation vorher nehmen wir uns da ein Beispiel, dass wir alle keinen Burnout bekommen.

I: Fühlst du dich dazugehörig? Zu der Gen Z?

E: Ja. Obwohl ich immer sage, ich fühle mich so ein bisschen zwischen, Millennial ist glaube ich davor, also die Y. Ja. So ein bisschen dazwischen fühle ich mich immer.

I: Und was ist das für dich? Das dazwischen?

E: Ja, weil, also, die GenZ wird immer so dargestellt, als wären sie superfaul und so. Und das würde ich jetzt nicht sagen. Aber ich glaube, das ist vielleicht eher einfach auch ein falsches Klischee.

I: Ist ja dein Eindruck. Und du kennst ja wahrscheinlich viele Leute in deinem Alter.

E: Also ich würde auf jeden Fall nicht sagen, dass das eine faule Generation ist, sondern einfach eine Generation, die halt umdenkt. Auch viele, die sagen, eine 4-Tage-Woche fände ich geil.

Die sagen nicht, ich will keine 40 Stunden arbeiten, sondern die sagen halt einfach, ich möchte gerne 40 Stunden arbeiten, aber halt auch vier Tage verteilt, weil ich eh meistens neun bis zehn Stunden im Büro sitze. Dann kann ich das auch einfach runterkürzen und effektiver für mich arbeiten.

I: Hast du den Eindruck, dass da Missverständnisse existieren?

E: Ja, würde ich schon sagen. Also wie gesagt, so in Social Media wird die Generation halt immer als mega faul dargestellt. Und ich weiß halt nicht, wie das dann so... Also es gibt tatsächlich, glaube ich, auch echt oft Artikel von Zeit, Spiegel und so, wo das diskutiert wird, was aus dieser Generation geworden ist.

Und ich finde auch dieses ganze Thema Homeoffice, dass man im Homeoffice nichts arbeiten würde und die Generation will gar nicht mehr ins Office kommen und alles. Ich finde, das wirft so negativen Schatten da drauf. Aber es kann ja auch einfach sein, dass wir die erste Generation sind, die sich überlegt, wie kann ich einfach am effektivsten arbeiten?

Und früher die Leute, die haben halt oft auch so Schausitzen, nennt man das, wenn die Leute halt morgens ganz früh kommen und ganz lang bleiben. Aber effektiv arbeiten tun sie halt zwei Stunden.

Und wir sagen halt so, ja, ich kann auch zwei Stunden effektiv arbeiten, aber dann gehe ich halt nach Hause, muss da niemandem irgendwas beweisen. Hauptsache, die Arbeit, die ich leiste, ist gut.

I: Ja, danke. Wir haben ja vorhin darüber gesprochen, was für die Führungsaufgaben sind. Kannst du noch mal kurz abgrenzen, was keine Führungsaufgaben für dich sind?

E: Aber das ist eine gute Frage, weil ich eigentlich sage, alle Aufgaben... Ah, okay, nee, anders gesehen. Du meinst sowas wie zum Beispiel nur rumdelegieren. Das ist jetzt keine Führungsaufgabe. Ich wollte nämlich gerade eigentlich sagen, dass ich finde, dass... alles, was Teamaufgabe ist, ist auch Aufgabe von der Führung. Also, dass man das gar nicht so krass trennen sollte, das ist jetzt die Aufgabe von jemand normalem Angestellten, das ist die Aufgabe einer Führungskraft. Aber du meinst eher, dass es ja so Klischees gibt, was Führungskräfte machen müssen, oder?

I: Es geht eigentlich um die, ja, es kommt drauf an, generell bei dem Gespräch ist es ja auch so, dass du, sag ich mal, antwortest, was du für richtig hältst bei der Antwort. Also, das ist jetzt nicht, dass ich auf etwas ganz, ganz Bestimmtes hinauswill, aber was du als Aufgaben auch definierst. Ein Beispiel wäre, es gibt Personen, die gesagt haben, operativ ist es keine Führungsaufgabe. Oder es gibt Personen, die gesagt haben, Delegieren ist eine Aufgabe. Du kannst natürlich dann auch sagen, wie du das für richtig hältst.

E: Ich finde Aufgaben, Wissen, was Aufgabe ist und die aufs Team verteilen, finde ich ist richtig. Das ist eine Form von Delegieren. Aber es ist auch eine Form von Strukturieren. Aber es gibt Führungskräfte, die einfach nur sammeln, was steht an und alles dann abgeben. Und das, finde ich, ist nicht die Aufgabe einer Führungsposition. Es sollte niemals Aufgabe sein, nur alle Aufgaben zu verteilen und selber nichts zu machen. Und ich finde, das kann man schon teilweise beobachten, dass Führungskräfte viel in Meetings sitzen, den ganzen Tag und ihren Senf zu Sachen dazugeben, aber nirgendwo richtig tief drin sind und vom operativen haben sie erst recht keine Ahnung.

Also, dass sie zum Beispiel nicht mal wissen, wie sie aus einem Word ein PDF machen. So was kann für mich halt nicht sein. Und deswegen sage ich, Aufgabe einer Führungskraft ist es, genauso nah eigentlich am Tagesgeschäft zu sein, wie die Leute, die mit Ihnen arbeiten, mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

Und es ist nicht nur die Aufgabe, von Präsenz zu zeigen.

I: Was findest du jetzt als Schwierigkeit, wenn das der Fall ist?

E: Dass sie halt einfach nicht helfen können, und ich frage mich immer, wie fundiert ist dann die Entscheidung, die sie am Ende treffen, weil es sind am Ende Entscheidungen treffen, wenn sie gar nicht so nah am Geschehen sind. Also ich finde, ich frage mich dann oft, wie qualitativ hochwertig ist dann jetzt diese Entscheidung, wenn jemand gar nicht 100 Prozent in den Dingen drin ist werden diese Entscheidungen dann nur getroffen auf Basis von langjähriger Erfahrung.

Die Erfahrung kann aber längst veraltet sein oder kann für den speziellen Case jetzt überhaupt nicht passen. Und das empfinde ich halt dabei immer als schwierig.

Ich finde es auch schwierig, wenn sein Team sehr, sehr, sehr viel arbeitet, Überstunden macht und man das Gefühl hat, was macht eigentlich mein Chef? Also ich finde, es muss immer transparent sein.

Ich hatte das tatsächlich schon, dass ich mich gefragt habe, okay, wir husteln hier den ganzen Tag und die Managerin geht pünktlich um 17 Uhr. Und man wusste nicht, was sie den ganzen Tag macht. Deswegen, das finde ich sehr schwierig.

I: Ja, kann ich verstehen. Das heißt, wie würdest du es dir wünschen? Du hast es schon angedeutet eben.

E: Ja, also ich würde mir einfach wünschen, dass die Führungskraft immer fürs Team da ist, Ansprechpartner ist und dass sie auch einfach wie so eine Leitfigur so ein bisschen ist, von der man auch lernen kann, von der man lernen will. Und dass das auch eine Person ist, die sich nicht aufgrund ihrer Position vielleicht so den Respekt einfordert, sondern dass sich die Person den Respekt einfach verdient.

I: Ja. Okay. Was findest du, oder gab es aktuell einen Moment, wo irgendwas nicht lief, wie es sollte? Also jetzt nicht unbedingt in Abhängigkeit von deiner Führungskraft, aber es gab etwas, was nicht gut lief. Oder ihr habt eine Deadline verpasst oder es war etwas brenzlig.

E: Ich finde es halt immer ein bisschen schade, wenn man das Gefühl hat, dass wichtige Entscheidungen vor dem Team zurückgehalten werden und dann halt erst ein bisschen verspätet mitgeteilt werden und überhaupt nicht klar ist, okay, wieso wurde das jetzt geheim gehalten? Also wenn man das Gefühl hat, hinter dem Rücken des Teams passiert eigentlich viel mehr und man wird erst auf den letzten Drücker so informiert. Das schädigt einfach so ein bisschen dem Vertrauen vom Team in die Führungskräfte. Man fühlt sich so ein bisschen belogen, obwohl ich glaube, dass es bestimmt Gründe dafür gibt, aber in einem guten Team ist Transparenz, glaube ich, sehr wichtig.

I: Und gab es so einen Moment bei dir schon im Berufsleben, dass du das Gefühl hattest, das wird so gemacht?

E: Ja, würde ich schon sagen. Also generell jetzt zum Beispiel nicht auf direkter Ebene, also beim direkten Vorgesetzten, so in der Gruppe, sondern vielleicht auch eher auf der Ebene oben drüber, dass man da so ein bisschen das Gefühl hat, dass da nicht immer mit offenen Karten gespielt wird.

I: Konntest du das ansprechen oder hast du es schon mal angesprochen?

E: Nee, tatsächlich noch nicht.

I: Gibt es da einen Grund?

E: Ja, man traut sich halt nicht so richtig Kritik an der Führungsebene zu üben. Man ist da halt so geschult, ne? Also, dass man Leuten, die über einem stehen, halt nicht unbedingt immer die Meinung sagt.

I: Okay. Und was würdest du dir wünschen, wenn du jetzt was ansprichst, was jetzt eher nicht so ein schönes Thema ist? Was würdest du dir dann wünschen, wie das abläuft, oder wie?

E: Also ich würde mir tatsächlich gar nicht erstmal wünschen, dass jeder sagt, ja, ja, ja, so ist es oder Verständnis zeigt, sondern ich glaube manchmal ist einfach zuhören gut und sagen, okay, ich nehme das mit und achte in Zukunft vielleicht verstärkt darauf oder gucke, wo ich es vielleicht besser machen kann. Ich finde, das reicht immer schon. Einfach, wenn man offen ist und zeigt, dass man gewillt ist, es zu verbessern.

Und was mir vielleicht sogar zu eben auch noch einfällt, zu dem Thema mit so Feedback und so. Feedback geben, finde ich, fällt einem schwerer, wenn man nicht aktiv nach Feedback gefragt wird. Und zum Beispiel in meiner Position aktuell sind eigentlich Feedback-Gespräche alle drei Monate verpflichtend. Aber es ist schon so, dass ich auf meine Führungskraft zugehen muss und das Feedback einfordern muss. Und damit fühle ich mich schon direkt in einer schlechteren Position, weil ich etwas einfordere. Und dann traue ich

mich noch weniger, was zu sagen. Und da würde ich mir dann schon von der Führungsperson auch wünschen, dass die sich öfter Feedback einholt oder auch Feedback gibt und einfach so 1 zu 1 Gespräche halt machen würde.

Weil irgendwie wird die Stimmung dann ein bisschen lockerer, wenn man dann zum Beispiel auch schon das dritte 1 zu 1 oder so hat. Nach drei Monaten, dann wird es lockerer und man traut sich halt eher auch mal was anzusprechen. Und das ist jetzt aktuell halt nicht so der Fall.

Aus anderen Positionen, in denen ich gearbeitet habe, kannte ich das, dass es einmal im Monat 20 Minuten eins zu eins gab, wo man sowohl privat reden konnte als auch arbeitstechnisch, um es einfach so locker zu halten. Und da habe ich wirklich viele Probleme angesprochen. Da fiel es mir viel leichter, als jetzt zu sagen, ich hätte gerne Feedback.

I: Und woran lag das, dass es so leichter fiel?

E: Dass es so regelmäßig war. Ja. Weil man dann eine andere Vertrauensbasis auch hatte.

I: okay. Ja, kann ich sehr gut verstehen.

...

I: Gab es eine Situation oder gibt es eine Situation, in der du dich nicht verstanden gefühlt hast?

E: Ja, manchmal. Manchmal ist meine Führungskraft ein bisschen zu locker und lässt mir persönlich ein bisschen zu viel Entscheidungsraum oder vertraut schon zu viel auf meine Fähigkeiten. Und wenn ich dann halt Fragen stelle und dann gefühlt die Antwort ist so, ja, ja, du weißt schon, machst schon, da fühle ich mich dann manchmal nicht so verstanden. Also ich habe oft das Gefühl, dass die Führungskraft nicht versteht, was ich jetzt nicht verstehe. Und ja, das ist manchmal ein bisschen doof.

I: Und hast du ein konkretes Beispiel? Also ein Beispiel vielleicht aus dem Alltag?

E: Naja, zum Beispiel, wenn es um Kampagnenplanung geht, und dann kriegt man einen Bereich zugeordnet, um den man sich kümmern soll, und da hat man jetzt aber einfach nicht die Erfahrung zum Beispiel, um eine Rückmeldung zu bewerten. Und dann ruft man an und fragt halt bezüglich der Rückmeldung und sagt, man versteht es nicht so genau.

Und dann kommt die Antwort so, ja, weiß ich jetzt auch nicht so genau. Da hätte ich mir, dann hätte ich dann lieber so ein bisschen so ein konkreteres Vorgehen, noch mal so ein bisschen an die Hand genommen werden. Weil ich meine, dafür bin ich ja Berufseinsteigerin, dass ich da ab und zu einfach noch so ein bisschen mehr Guidance bekomme. Weil es gibt bestimmt auch Leute, die nicht so eine Hands-on-Mentalität haben. Die brauchen das dann halt auch.

I: Verstehe, ist wahrscheinlich nicht so angenehm sowas zu erzählen. Aber gibt ja auch noch positive Dinge. Was schätzt du denn besonders an deiner Führungskraft?

E: Ich glaube, meine Führungskraft hat ein besonders gutes Händchen dafür, zu spüren, was sie einem zutrauen kann und was nicht. Also es steht jetzt nicht zu dem Widerspruch, was ich jetzt gerade gesagt habe, sondern an sich ist es ja voll gut, wenn einem viel zutraut wird. Nur wenn dann nochmal eine Rückmeldung kommt, dass man dann vielleicht nochmal ein bisschen Hilfe bekommt.

Aber ich habe tatsächlich mal im Feedbackgespräch gesagt, man muss so das Maß aufs Fordern und Fördern treffen. Und das schafft meine Führungskraft aktuell, würde ich schon sagen.

I: Wie wichtig ist der Fakt für dich?

E: Schon wichtig, weil sonst kommt man nicht aus seiner Komfortzone raus. Also wenn meine Führungskraft nicht sagen würde, die Präsentation hältst du oder die Kampagne kannst du jetzt alleine planen und ich gucke nur drüber, dann würde ich es vielleicht auch nicht machen, weil ich mir es dann nicht zutrauen würde und denken würde, jetzt vor der Geschäftsführung vom Kunden was zu präsentieren, sehe ich jetzt nicht so als die Aufgabe von einem Trainee.

Aber er hat da volles Vertrauen, ist wieder Stichwort Vertrauen. Aber ja, er hat beobachtet, wie ich arbeite, was ich leiste und sagt, auf Basis dessen glaube ich, dass du das kannst. Und es fördert ja auch Selbstvertrauen, das ist ja superwichtig.

I: Ja. Welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft mitbringen, um dich beziehungsweise eben deine Generation zu führen?

E: Ich glaube, ein gewisses Verständnis einfach für die Generation. Eben, dass die Führungskraft nicht denkt, die sind superfaul. Auch eine gewisse Flexibilität ist, glaube ich, wichtig. Eine gewisse Lockerheit

auch. Auch diese Hierarchien aufbrechen. Einfach zu verstehen, okay, es ist jetzt nicht so wichtig, dass die totalen Respekt vor mir haben, sondern einfach auch mal auf Augenhöhe zu begegnen.

Auch offen für Neues zu sein, für neue Tipps, für neue Ideen, weil man hat ja immer so ein bisschen das Klischee vom alten weißen Mann, der alles besser weiß und so viel Erfahrung hat und der sich nicht sagen lässt, dass jetzt, keine Ahnung, TV und Radio scheiße geworden sind und man in digital investieren sollte.

I: Verstehe

E: Ja, und vielleicht auch einfach die Rolle des Entscheidungstreffers auch ein bisschen aufzubrechen und auch mal das Team mitreden zu lassen. Also, das merke ich auch bei meiner Führungskraft. Ganz oft fragen wir was und erwarten so eine Antwort, weil es ja der Entscheidungstreffer.

Und dann sagt er, ja, was denkst ihr denn? Ich weiß es nicht. Ich will mal hören, was ihr denkt. Und das finde ich halt supercool. Ich glaube, das ist was, was unsere Generation sehr schätzt.

I: Kann ich gut verstehen.

E: Dann kann man auch ein bisschen selber überlegen.

I: Und dann hast du auch wieder den Punkt, den du vorhin gemacht hast, mit dem, dass man was mitbekommt, was dann noch so passiert bei den Entscheidungen oder wann die Entscheidungen treffen.

Was wäre jetzt für dich eine gar nicht passende Eigenschaft für eine Führungskraft?

E: Schnell zornig werden. In Denkmustern festgefahren sein. Die Erwartung haben, nur strategisch zu arbeiten und nicht operativ. Und vielleicht auch jemand, der nicht sehr kommunikativ ist. Finde ich auch schwierig. Man muss schon jemand Offenes sein, der gerne redet, gerne zuhört und auf Menschen zugeht. Also man muss schon auch einfach Lust darauf haben, Leute zu führen.

...

I: Und jetzt die Abgrenzung zu Verhaltensweisen. Wie wünschst du dir oder was für eine Verhaltensweise wünschst du dir im Umgang mit einer Problemsituation?

E: Das Problem offen ansprechen und dann gemeinsam nach einer Lösung suchen und niemandem die Schuld zu weisen. Das hatte ich tatsächlich auch in meinem Unternehmen, wo ich war. Da gab es im Allstaff eine Kategorie Fehler gemacht, drüber gelacht. Und da durfte man Fehler, die man gemacht hat, halt einreichen und einfach erzählen, um zu merken, dass jeder Fehler macht.

Und das war richtig cool, weil man sich da nicht so schlecht gefühlt hat, wenn mal was passiert ist. Und auch die Vorgesetzten, also die Geschäftsführung hat das auch natürlich mitbekommen, weil es war halt auch ein Startup und so, es war immer alles sehr eng und sehr nah. Und dass auch die da nicht sauer sind und sagen, also Kündigung ist raus. Ja, also in Problemsituationen ist es, glaube ich, gut, einen kühlen Kopf zu bewahren, gemeinsam Lösungen zu suchen, niemandem die Schuld zuzuweisen und einfach dem Team klarzumachen. Das passiert jedem. Aber wir machen jetzt das Beste draus.

I: Gutes Beispiel. Interessante Idee. Wie geht deine aktuelle Führungskraft mit Fehlern um?

E: Auch ziemlich locker. Also da hat man immer das Gefühl, es gibt für alles irgendwie eine Lösung.

Und das fand ich auch von Anfang an ganz gut, immer zu wissen, wenn ein Fehler passiert oder ein Problem da ist, kann man sich an die Führungskraft halt wenden und die findet eine Lösung. Also es gibt einem eine gewisse Sicherheit und dann traut man sich auch mehr, einfach zu handeln und zu machen. Und genau, wir hatten ja auch das schon.

I: Okay. Was würde dich jetzt dazu bringen, langfristig im Unternehmen zu bleiben?

E: Das Team, ich sage ja, das sind drei Komponente. Das Team muss stimmen. Zum Team gehört auch die Führungskraft. Dann muss mir die Arbeit, die ich mache, Spaß machen. Und dann muss aber auch noch das Monetäre stimmen. Also es sind diese drei Dinge und keins davon muss perfekt sein. Aber es sollte alles auf einem durchschnittlichen okay Level sein. Und okay.

I: Wie wichtig ist der Führungspart für dich?

E: Super wichtig, weil wenn es mit der Führungskraft nicht passt, macht einem nichts mehr Spaß. Man kann niemandem so viel Geld zahlen, wie wenn er jeden Tag mit Bauchweh wegen der Führungskraft zur Arbeit geht. Und es kann auch der coolste Job der Welt sein, wenn die Führungskraft kacke ist. Darf man das sagen? Doof ist? Kann man alles sagen. Ja, wenn die Führungskraft doof ist, dann macht einem auch der Job keinen Spaß mehr.

I: Ja. Und wenn jetzt, also du musst ja auch überlegen, die drei Faktoren müssen dir Spaß machen, Team, Aufgaben und Monetär. Jetzt geh mal zehn Jahre weiter. Was wäre jetzt, also es könnte ja irgendwelche Faktoren geben, sagen wir, die Aufgaben machen nicht mehr so viel Spaß oder es gibt irgendwas oder privat oder so, also es gibt ja immer irgendwelche Gründe, warum man vielleicht doch überlegt, das Unternehmen zu wechseln. Was wäre da für dich so ein entscheidender Faktor, sich wieder für das Unternehmen zu entscheiden, bei dem man ist?

E: Ich glaube, es ist der Wohlfühlfaktor am Ende. Und da spielt das Team halt richtig mit rein. Wenn man das Gefühl hat, man geht auf die Arbeit und trifft da schon fast auch Freunde, dann geht man halt gern dahin. Dann freut man sich und dann denkt man, okay, ich arbeite jetzt, aber nebenbei trinke ich vielleicht auch mal noch einen Kaffee und die strategischen Themen, die sind in der Gruppe total lustig zu besprechen und nicht zu ernst. Also ich glaube, am Ende ist das der wichtigste Punkt.

I: Und wenn du jetzt nochmal auf die Führungskraft guckst, wenn du die vergleichst, die du bisher hattest, welche Eigenschaft ist für dich die wichtigste? Oder was war für dich so in deiner Erfahrung bisher so das Wichtigste?

E: Kompetenz. Wenn ich das Gefühl habe, diese Führungskraft kann das, was sie macht, und ich kann ihr alles, was sie rät, abkaufen. Weil wenn ich das Gefühl habe, die Führungskraft hat weniger Ahnung als ich, kann ich sie nicht mehr ernst nehmen. Mit Kompetenz steht und fällt für mich oft auch der Respekt dann vor dieser Führungskraft.

I: Hast du ein Beispiel?

E: Ja, jetzt zum Beispiel meine Führungskraft. Wie gesagt, super viel im Operativen dabei. Da würde ich bei jedem Punkt sagen, kann er besser, kann er besser, hat er mehr Ahnung, hat er mehr Erfahrung und alles. Und bei der Führungskraft, die ich vorher hatte, das war eine bisschen doofe Konstellation, weil wir zeitgleich gestartet haben als Werkstudentinnen. Und dann aber, wer halt früher mit dem Master fertig war und dann sind Leute gegangen, naja, auf einmal war das meine Führungskraft. Hatte aber viel weniger Ahnung von den Themen.

Das heißt, ich musste eigentlich viel mehr übernehmen, hab viel mehr Verantwortung übernommen. Es ging einfach nicht mehr. Also das war für mich tatsächlich auch der Punkt, zu sagen, ich kann so nicht weiterarbeiten. Und es lag nur an dieser einen Führungskraft. Und alle anderen Faktoren haben gestimmt. Ich mochte den Rest des Teams. Mir haben die Aufgaben Spaß gemacht. Aber ich habe wirklich gesagt, ich kann das keine Woche mehr länger machen mit dieser Führungskraft. Es geht nicht.

I: Deine Befürchtung war dann, dass, ich meine, wenn du weißt, was du zu tun hast, dann wäre das ja in Ordnung gewesen, oder?

E: Ja, aber tatsächlich war der Druck zu viel für das, was man war, weil ich war zu dem Zeitpunkt dann immer noch Werkstudentin, habe aber die Verantwortung für alles übernommen, habe Überstunden gemacht. Und wie gesagt, bei der Führungskraft war es so, da hat einfach komplett die Transparenz gefehlt, was sie überhaupt macht. Und wie gesagt, deswegen würde ich sagen, der Begriff Kompetenz füllt das Ganze eigentlich gut aus, weil davor die Führungskräfte, die ich hatte, die hatten auch immer wirklich was auf dem Kasten. Denen habe ich dann auch vertraut, wenn ich die angerufen habe und gesagt habe, okay, welche Entscheidung soll ich hier treffen? Was ist besser? Dann habe ich das denen aufs Wort geglaubt, was die mir gesagt haben.

I: Kann ich gut verstehen, hatte ich auch schon die Situation. Ja gut, dann habe ich noch ein paar demografische Fragen. In welcher Branche arbeitest du?

E: In der Mediabranche.

I: Wie viele Personen sind in deinem Team?

E: Fünf.

I: Wie alt bist du?

E: 26.

I: Und wie lange arbeitest du bereits in deiner Position?

E: Sieben Monate.

I: Vielen Dank, dass du teilgenommen hast.

E: Sehr gerne.

4.1.4 Interview G4

E: Ja, hiermit stimme ich zu.

I: Das ist super. Danke schön. Okay, dann fangen wir mit der kleinen Warm-up-Frage an. Führungskräfte können die Arbeitsmotivation beeinflussen. Würdest du dieser Aussage zustimmen?

E: Auf jeden Fall, ja.

I: Kannst du das schon konkretisieren, woran du das festmachst?

E: Also aus eigener Erfahrung kann ich einfach sagen, wenn derjenige, der mich anleitet, zum Beispiel freundlicher, selber motivierter ist, habe ich automatisch auch mehr Lust wie bei jemandem, der schon negativ an die Sache rangeht und von mir nichts hält. Also rein von der Menschenart her gibt es Unterschiede, wo ich sage, da macht es mir mehr Spaß, da habe ich mehr Motivation. Deswegen kann ich das für mich schon definitiv sagen, die Führungskraft kann die Arbeitsmotivation verbessern oder ändern.

I: Durch ihre Stimmung? Oder wie meinst du das genau?

E: Allein schon durch die Art Mensch, was es ist, kann es mich persönlich beeinflussen. Dementsprechend würde ich sagen, eine Führungskraft kann die Arbeitsmotivation beeinflussen.

I: Okay, ja. Was fällt dir bei dem Thema Führung generell ein?

E: Auf jeden Fall Verantwortung, wäre jetzt mein Stichpunkt.

Verantwortung, ich glaube, auf jeden Fall Leitungs... Leitung im Sinne von Führung, aber Leitung im Sinne von, objektiv betrachtet steht ja jener da und leitet halt an. Führen ist ja jemand mitführen und ich finde halt eine Führungskraft sollte halt auch dieses Leiten, anleiten können. Ja, was fällt mir noch zur Führung ein? Muss gekonnt sein.

I: Hast du, ja, vielleicht hast du Beispiele für Leiten und einmal für Führen, was ist der Unterschied?

E: Zum Beispiel Führungskraft, also in meinem Bereich ist es so, dass ich auf eine Baustelle gehe oder auf einen Arbeitsplatz gehe und die führende Person ist mit dabei, um dort auf dem Arbeitsplatz, auf der Baustelle zu führen, um die Arbeiter einzuteilen, um die Arbeitsmechanismen, um die Arbeitsschritte anzuführen. Und eine Leitung ist für mich halt auch eine Führungsposition, aber damit meine ich eher die Arbeit im Hintergrund. Dieses, um zwölf Uhr kommt Material, bis um Freitag muss es fertig sein. Das heißt, wir brauchen vor Ort das Material. Wir müssen so irgendwie, das ist Leitungsaufgaben. Ich kann es nur für meinen Bereich sagen. Direkt am Arbeitsplatz halt die Leute anleiten, anführen.

I: Also eine Person auch vor Ort, die dann ansprechbar ist, wenn Fragen aufkommen?

E: Genau, wie gesagt, Führung und Leitung kann in einer Person stattfinden, aber ich würde die zwei Sachen trennen, weil es getrennte Arbeitsaufgabenbereiche sind.

I: Okay, ja. Es gibt, wie gesagt, also auch in dem Interview gibt es keine richtigen oder falschen Aussagen. Das ist komplett, was du erlebt hast und wie du das siehst. Jetzt zur nächsten Frage vielleicht.

Was ist für dich die Generation Z? Hast du darunter eine bestimmte Vorstellung?

E: Nicht wirklich, weil ich mich mit diesen Generationen nicht wirklich auseinandergesetzt habe oder auseinandersetze. Ob jetzt Millennials oder Generation Y oder was. Natürlich hat man das mal gehört und dementsprechend auch irgendwie ein Bild davon. Bei der Generation Z denke ich halt an tatsächlich Leute, die jünger sind als ich. Ich beziehe mich da gar nicht mehr mit rein, auch wenn das vom Geburtsjahr passt. Aber die Generation nach mir, die jungen Menschen nach mir, die halt viel mehr mit Internet aufgewachsen sind, viel mehr technikaffin sind, für die das viel mehr zum Standard gehört. Das verbinde ich tatsächlich damit.

I: Und wofür steht die GenZ, deiner Meinung nach?

E: Für was das Wort steht, Generation Z, oder für was die Menschen entstehen?

I: Also du hast ja gesagt, du setzt dich damit zwar nicht auseinander, aber du hast ein gewisses Bild von diesen Personen. Welches Bild hast du von diesen Personen? Also du zählst dich selbst dazu, nicht dazu, aber so ein gewisses Bild scheint dir, also hat sich jetzt so anhört...

E: Ich denke, dass die, ich finde es schwierig, weil in meinem Alltag quasi bin ich konfrontiert mit vieler Arten jugendlicher, junger Menschen. Und mir fällt es voll schwer, die alle über den Haufen zu kehren.

Aber ich glaube, die positiven Aspekte mal zu erwähnen, was in meinem Kopf ist, ist halt dieses, wir müssen auf die Umwelt achten, Klimaschutz. Ich meine, Fridays for Future sind ja quasi die Generation Z, die das groß betreiben, so in die Richtung.

I: Also die Gen Z ist eigentlich nach der Definition, nach der ich jetzt auch vorgehe in meiner Masterarbeit, sind es die Jahrgänge 95 bis 2010. Da gibt es unterschiedliche Definitionen. Diese Personen werden jetzt aktuell 14 bis 29 Jahre alt schon. Also das ist eigentlich gar nicht... Ich kenne das Gefühl, dass man denkt, die sind so jung. Und 18-Jährige gehören auch noch dazu. Aber genau, auch du dann noch mit deinen 28.

Dann gehen wir mehr ins Detail zu Führungsaufgaben. Was sind für dich Führungsaufgaben und was sind für dich keine Führungsaufgaben? Das hast du vorhin schon mal angedeutet. Vielleicht könntest du es jetzt nochmal konkretisieren.

E: Für mich sind die Führungsaufgaben, was auf jeden Fall mit reinzählt organisatorisch ist. Im dem Fall Hintergrundarbeit, dass die quasi die Arbeiter, die man unter sich hat, gut und frei arbeiten können, muss halt im Hintergrund müssen Fragen beantwortet werden. Es muss Material bestellt werden, je nachdem, was halt ansteht. Es muss im Hintergrund Raum freigemacht werden, dass die Arbeiter vorne gut arbeiten können. Das muss die Führung machen. Und da zählt für mich zu Führungsaufgaben diese Hintergrundarbeit.

Gleichzeitig aber auch die organisatorischen Arbeiten. Organisieren, wann kommt was an? Was brauchen wir alles? Wie genau ist der Ablauf auf dem Arbeitsbereich jetzt gerade? Welcher Schritt muss nach welchem Schritt kommen? Das sollte die Führungskraft bestimmen in meinen Augen, beziehungsweise im besten Fall mit den Arbeitern auch absprechen und gegebenenfalls nach Meinungen und Änderungen offen sein. Oder für Meinungen und Änderungen offen sein.

I: Die Führungskraft soll offen sein für Meinungen?

E: Genau. Also wenn jetzt ein Arbeitsablauf besteht, ich finde natürlich, je nachdem, was für Bereiche und so, im Endeffekt hat die Führungskraft ja das letzte Wort. Aber ich sage ja, im besten Fall gibt es eine Kommunikation im Team, und da sollte die Führungskraft auch offen sein für Meinungen und Anregungen und gegebenenfalls halt auch Veränderungen. Und nicht einfach stur durchziehen. Aber das ist dann eine andere Frage, ein anderes Thema nochmal.

Was soll eine Führungskraft noch tun? Ich glaube, Menschenkenntnis zählt auch dazu. Umso mehr untergeordnete Arbeiter man hat, umso besser sollte die Menschenkenntnis sein und auch die Tätigkeitkenntnisse der einzelnen Personen, sodass die Führungskraft halt ideal die Leute einsetzen kann. Weil es bringt nichts, wenn einer mit einem Arm eine Leiter klettern soll. Man muss halt irgendwie gucken, wer kann was gut und dementsprechend muss man Leute einteilen können. Das macht für mich eine gute Führungskraft aus.

Und einfach um die Stimmung im Team aufrecht zu erhalten oder auch zu gestalten, sollte man halt sich Zeit nehmen können als Führungskraft und auch ein offenes Ohr haben können. Und meiner Erfahrung nach auch mit seinen Gefühlen umgehen können, dass man auch mit Leuten neutral über Probleme und auch in der Führungskraft betreffende Probleme besprechen kann.

I: Ich denke, wir knüpfen da auch direkt daran. Hast du da auch ein Beispiel vielleicht? Gab es schon mal eine Situation, in der du positiv von der Führungskraft, also eine Situation, wo das positiv war, dass die Führungskraft, oder kannst du es konkretisieren erstmal mit der Emotion?

E: Mit der Emotion ist es ganz einfach, wenn ich ein Problem habe, weil die Führungskraft oder auch vielleicht eine andere Person irgendwas verbockt hat und ich spreche das Problem an, weil es mich stört, ist es in meinen Augen absolut nicht in Ordnung, wenn die Führungskraft, die sich darum kümmern sollte, weil sie einfach mehr Sagen hat, halt an die Decke fährt und cholerisch wird und wütend wird und halt eben diese Emotionen nicht kontrollieren kann und mit mir normal drüber reden kann, weil ich finde es voll in Ordnung, wenn man eben wütend wird als Beispiel, das darf jeder werden. Aber man sollte das halt so kontrollieren können, dass man noch das Gespräch normal führen kann mit der Person, die ja damit auch gar nichts zu tun hat.

Das finde ich halt ungerechtfertigt. Einfach dafür habe ich auch konkrete Beispiele. Es ist mir mehrmals passiert, dass ich für was angeschnauzt wurde, mit einem sehr energischen, cholерischen Ton, bei was, wo ich halt das Wissen nicht hatte. Oder halt auch einfach, es gibt zwei Wege oder drei Wege und ich habe mich für einen Weg entschieden, der funktioniert hat. Das heißt, der Ablauf war schon beendet und es ist nichts schiefgegangen. Und trotzdem wird man dann angeschnauzt, weil man es halt nicht so getan hat, wie man das laut Führungskraft hätte tun sollen. Und das finde ich geht halt gar nicht. Und das meine ich mit Emotionen kontrollieren.

I: Und wie hättest du dir das Gespräch dann gewünscht?

E: Man kann sich einfach ansprechen, fragen, warum hast du das so gemacht? Findest du es nicht besser so und so? Man kann ja auch im ganz normalen Ton sagen, ey, du hast es falsch gemacht. Aber in dem normalen Ton.

I: Okay.

E: Zumindest angemessen. Wenn es schiefgegangen wäre, andere auszuprobieren. Für Sachen, die halt funktionieren, denke ich mir, dann ist es irgendwie, also wenn es unangemessen ist, unangebracht, hat es halt nichts zu suchen, in meinen Augen.

I: Okay, aber auch wenn du sagst, es hat funktioniert, das Ergebnis war gut, bist du trotzdem offen für ein Gespräch, dass das anders hätte gemacht werden sollen?

E: Wenn die Führungskraft meint, dass wir bestimmten Wegen folgen müssen, dann bin ich dafür offen, darüber zu reden, solange halt die Führungskraft in dem Fall auch offen dafür ist, meine Meinung, meine Erfahrung und meine Anregungen zu hören. Und dann versteht man sich und beide Wege sind dann okay. Oder man überzeugt den anderen oder man versteht wenigstens den Weg von dem einen besser, weil es halt ein kleines Risiko ausschließt oder keine Ahnung.

I: Ja okay, verstehe. Und gab es eine Situation, wo du dich dann gar nicht verstanden gefühlt hast? Beispielhaft wie bei deinem Beispiel, aber dass dann deine Führungskraft dir das erklärt hat, du hast es ihr erklärt und daraufhin hast du aber das Gefühl, du wirst nicht verstanden?

E: Also tatsächlich hatte ich nicht das Gefühl, oder es fällt mir jetzt nichts ein, dass ich nicht verstanden wurde, dass ich das Gefühl hatte, nicht verstanden zu werden, aber es gab schon einige Situationen, wo es halt auch einfach egal war, sag ich mal, wo es halt einfach abgetan wurde. Man hat es verstanden, man hat auch zugestimmt teilweise, man hat es dann trotzdem anders gemacht.

I: Du hättest es dir anders gewünscht?

E: Ja, teilweise ist halt fachtechnisch gesehen halt einfach nötig, es anders zu tun, sag ich mal so. Dann sage ich aber auch ab einem gewissen Punkt nichts mehr, weil ich bin dankbar dafür, dass ich meine Meinung äußern konnte, meine Fachkenntnis mit reinbringen konnte. Sie wurde gehört. Es wurde darüber diskutiert. Es wurde sich dagegen entschieden. Ist nicht mein Problem, weil ich bin in dem Fall nicht die verantwortliche Person dafür, weil die Führungskraft muss das ja abnehmen und entscheiden und dementsprechend ist es mir auch egal, um zu diskutieren und meinen Kopf zum Besten zu geben, weil ich werde darunter keinen Schaden haben, wenn man das falsch einbaut oder falsch verbaut.

I: Dann höre ich aber auch raus, dass deine Führungskraft sowohl positive als auch negative Seiten mit sich bringt. Was schätzt du denn besonders an deiner Führungskraft?

E: Also an der Person, die über mir steht?

I: Genau.

E: Also aktuell in dem neuen Job ist es definitiv das Fachwissen. Ich habe wenig Menschen kennengelernt, die in dem Bereich so ein unglaubliches Wissen abrufen können. Und ich finde, das ist auch wichtig, je nachdem, in welchem Bereich man ist. Dieses Fachwissen stirbt aus, weil die jungen Menschen sich privat nicht mehr mit ihrer Arbeit auseinandersetzen. Kenne ich von mir selbst, auch wenn ich einen spannenden Beruf habe. Aber ich habe privat einfach andere Sachen im Kopf. Und deswegen gibt es so Menschen leider immer weniger, die alles Mögliche beantworten können. Und das schätze ich an meiner Führungskraft am meisten.

I: Und was fehlt dir an deiner Führungskraft?

Was fällt dir da spontan ein?

E: Ich weiß nicht genau, wie ich das in Worte fassen soll, ohne schlecht über sie zu reden.

I: Das ist anonym.

E: Ja, aber ich bin trotzdem ein bisschen frech halt.

I: Aber du solltest dich wohlfühlen dabei natürlich, ja.

E: Ja, ja. Weil an und für sich bin ich, glaube ich, zu kurz da, um es halt umfassend im Bild zu haben, weil Saisonarbeit immer verschiedene Phasen und sowas und ich war jetzt in der ruhigen Phase da, deswegen versuche ich das irgendwie allgemeiner zu formulieren. Aber ich glaube, was mir eigentlich hier fehlt, ist so ein bisschen der, wir stehen menschlich gesehen, klar, ist sie Vorgesetzte, aber so menschlich gesehen

auf Vier-Augen-Gespräch, auf Augenhöhe. Ich habe manchmal das Gefühl, dass sie halt geistig der Meinung ist, dass sie besser ist, dass sie höher ist. Natürlich, sie ist Vorgesetzte, rein karrieretechnisch in der Firma ist sie höher gesetzt. Aber ich bin trotzdem ein Fan davon, dass man halt auf Augenhöhe miteinander reden kann. Wenn es unabhängig von Arbeit ist mal, man hat ja auch andere Gesprächsthemen, beziehungsweise mit ihr fällt mir das super schwierig, weil halt dieser Höhenunterschied gemacht wird und ich mich dann schwer tue, dann halt auch private Gespräche oder Smalltalk zu führen, so dass man sich irgendwie näher kommt und sich besser kennenlernt.

Weil wir sind halt nur ein kleines Team. Das ist nicht so, dass ich die nur sehe, wenn ich den Chef eine Frage habe, sondern ich arbeite mit ihr zusammen.

- *Kurze Unterbrechung*

I: Du hast ja jetzt schon so ein bisschen auch über die Eigenschaften eigentlich von der Führungskraft gesprochen, was dir jetzt noch wichtig wäre und was du nicht in Ordnung findest.

Es ist auch noch mal eine ähnliche Frage, aber welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft zur Führung der Gen Z deiner Meinung nach mitbringen? Ich meine, dazu zählst du, aber du fühlst dich ja nicht dazugehörig. Deswegen wäre das jetzt auch noch mal spannend. Und welche Eigenschaften, also wirklich charakterliche Eigenschaften auch, die du als gut für eine Führungskraft denkst und welche, die du nicht passend findest?

E: Also ich glaube, Nachsichtigkeit ist eine Eigenschaft, die wichtig ist, weil die Generation, das merke ich bei mir ja selber, wir sind halt keine Arbeitstiere mehr. Ich glaube, das Problem dabei ist, dass halt der Sinn dahinter nicht mehr gesehen wird. Und deswegen sollte man halt nachsichtig sein, wenn Menschen halt nicht jeden Tag so übermotiviert kommen. Sondern es gibt halt Tage, wo es halt so ist „ach, komm, man ist halt auf Arbeit.“ Deswegen glaube ich, ist Nachsichtigkeit ganz wichtig und Kommunikationsfähigkeit muss vorhanden sein. Weil ich kann natürlich viel lesen über die Generation Z. Ich kann mit Freunden viel darüber reden. Aber ich glaube, man muss einfach mit den Leuten mit der Generation Z halt kommunizieren, damit man weiß, was die Person halt eben betrifft, was Sache ist. Dass ich darauf eingehen kann und nicht so ein Schubladendenken erzeugen halt.

I: So individuell?

E: Ja, mit dem, also nicht einfach, also das, kommen wir gerade zu den negativen Eigenschaften, diese Schubladen denken. Du kommst in eine Firma als Azubi heutzutage, so ich kenne das von mir damals, und die Leute, die Älteren, deine Vorgesetzten, haben halt schon so dieses, „du bist halt ein junger Mensch“, „Ah, das ist doch Gebabbel“. Du hast, weißt du, und das ist halt, das macht es halt schwierig. Deswegen glaube ich, man sollte einfach mit den jungen Menschen reden, was denn die jungen Menschen motiviert, was sie interessiert, wie sie ticken und sie halt ernst nehmen. Das wäre positiv.

Und negativ, dass ich halt definitiv nicht zuhören kann. Cholerisch finde ich, wird immer schwieriger so was. Das war früher vielleicht noch gerade mein Beruf als Handwerker. Da herrscht ein anderer Ton auf der Arbeit. Das ist heute noch so. Das ist auch in Ordnung so, in meinen Augen.

Aber ich glaube, für Generation Z, wo ich mich nicht dazu gehörig fühle, also die nochmal jünger sind als ich, ist es noch wichtiger, dass man diesen Ton halt ändert auf Arbeit. Einfach.

I: Und du sagtest, in deinem Beruf ist es anders als...?

E: In vielen anderen Berufen, glaube ich. Weil ich glaube, auf der Baustelle herrscht immer noch ein Baustellenton im Handwerk. Da wird halt geschrien und gerufen, weil wenn ich oben im Haus bin und ich brauche einen Eimer von unten, dann schreie ich halt runter. Und da ist den Leuten unten auch egal, ob das jetzt freundlich ist und ob das gesiezt ist, ob das geduzt ist oder... Ich will den scheiß Eimer da oben. Und wenn der Eimer in 20 Minuten nicht da ist und keiner hat sich bewegt, dann wird es halt nochmal lauter, damit sie es auch kapieren. So, das ist in meinen Augen voll okay.

Aber ich glaube halt, dass die noch jüngeren Menschen und ich ja auch schon, oder ich habe das bei mir festgestellt, dass ich mir schwer damit tue, und ich glaube, für die jüngeren Menschen wird es halt noch wichtiger, diesen Ton zu ändern. Man kann halt nicht cholerisch, und das ist diese gehackte Eigenschaft, die negative, dieses Cholerische an den Tag legen. Ich glaube, da machen die jüngeren Menschen noch schneller zu. Das war vor 50 Jahren vielleicht mal nicht so, keine Ahnung, da habe ich nicht gearbeitet, aber ich glaube, das wird immer wichtiger, halt diesen...

I: Wie äußert sich dann zumachen?

E: Ja, du hörst halt nicht mehr zu, machst halt keinen Bock mehr.

I: Okay.

E: Denkst du halt, „mach doch deinen Scheiß alleine.“ Aber das sorgt halt nicht für eine gute Stimmung im Team und bei Arbeitsmotivation.

I: Also allgemein am Arbeitsplatz, welche Schwierigkeiten empfindest du grundsätzlich, wenn du so an deinen Arbeitsplatz denkst?

E: Schwierigkeiten in Bezug auf Führungskräfte?

Auf deinen Arbeitsplatz bezogen?

E: Alles umfassend?

I: Beispielsweise Arbeitszeit.

E: Und ich arbeite mittlerweile Teilzeit, 25 Stunden pro Woche. Aber es sind halt drei Tage und pro Tag halt irgendwas über acht Stunden. Dementsprechend arbeite ich halt so von 9 bis 18 Uhr. Und für mich ist das okay, weil das sind drei Tage, da kann ich mich durchdrücken, aber ich finde halt 9 bis 18 Uhr ist einfach zu lang. So klar könnte ich das auch halbtags machen, aber dann müsste ich ja fünf Tage. Das ist dann meine eigene Entscheidung gewesen, aber ich finde 18 Uhr ist so, da kommst du halt heim, machst halt nichts mehr. Das ist dann für mich, bis ich daheim bin, geduscht habe, gegessen habe, kann ich auch nicht mehr aus dem Haus, großartig. Arbeitszeit, würde ich sagen, ist das Schwierige momentan, obwohl es so angenehm ist wie noch nie.

I: Grundsätzlich, das kannst du wahrscheinlich bei deiner Führungskraft in dem Sinn, kannst du darüber reden mit ihr?

E: Die hat halt auch nichts zu melden, leider. Die hat mich ja nicht angestellt. Ich wurde ihr zugeteilt. Das ist so eine Chef-Sache dann.

I: Was könnte denn das Unternehmen tun, damit du sagst, ich bleibe langfristig dort? Und vor allem auch auf die Fügungskraft bezogen. Du kannst beides nennen gerne.

E: Okay, ich fange an mit allgemeinen Sachen. Das ist in meinem Bereich definitiv Stellung und Bezahlung von Arbeitskleidung. Ganz wichtig ist für mich auch, dass ich Wasser bekomme auf Arbeit umsonst. Das sollte nicht zur Frage stehen, sondern sollte einfach dastehen zum Nehmen. Was ist mir noch wichtig? Aus negativer Erfahrung nenne ich den Punkt jetzt pünktliche Gehaltsüberweisungen, weil es kann nicht sein, dass man im Verzug kommt aufgrund dessen, dass ich einen Arbeitgeber habe, der es zu spät überweist. Das finde ich einfach scheiße. Das ist ganz wichtig. Was ist mir noch wichtig?

Und ich glaube einfach gute Stimmung im Team untereinander. Und ob da jetzt die Büroleute und die anderen Leute und mein Team, ich finde es sollte untereinander harmonieren. Da sollten Kontakte entstehen, auch wenn man nicht zusammenarbeitet. Auch wenn man sich dann drei Tage oder fünf Wochen nicht sieht, weil man in getrennten Bereichen arbeitet. Fände ich es einfach schön, wenn es auf dem Gelände einfach Berührungspunkte gibt. Wenn es das nicht gibt und ich mit Fremden quasi in einer Firma arbeite, dann bleibe ich auch nicht lange da. Und ich muss mich nicht mit jedem verstehen, aber ich würde gerne die Menschen kennen, mit denen ich arbeite.

I: Und deine Führungskraft, was könnte sie tun, damit du sagst, es passt so gut, ich bleibe da länger?

E: Also meine aktuelle Führungskraft explizit könnte halt, wie formuliere ich das jetzt, den Stock hinten rausziehen. Einfach ein bisschen lockerer und menschlicher und auch mehr auf Augenebene mit mir kommunizieren. Wir müssen keine Freunde werden, um Gottes Willen. Aber Handwissigkeit ist momentan noch nicht viel Beschwerden oder negatives Ausdrücken, weil es ganz gut läuft. Aber ich bin auch erst seit kurzem dort.

I: Noch eine Frage und danach würde ich auch zu den demografischen Fragen kommen. Das erfährst du gleich. Die werden nämlich am Schluss des Interviews gestellt.

Möchtest du dich weiterentwickeln in deinem Beruf und hast du da auch oder bietet dir deine Führungskraft das auch an?

E: Weiterbildungstechnisch, Fortbildungen oder wie meinst du?

I: Wie du das, was du darunter verstehst.

E: Punkt eins, ja, ich möchte mich in meinem Beruf weiterentwickeln. Deswegen habe ich jetzt auch die Firma gewechselt und konzentriere mich jetzt mehr auf Pflanzen als auf Baustelle, weil ich da eben diese Businesslücke, die entstanden ist, einfach auffrischen möchte und im besten Fall erweitern möchte. Also ja, ich möchte mich weiterentwickeln. Gleichzeitig wird mir aber auch von der Firma auch Angebote gemacht mit Fortbildungen und Weiterbildungen, gerade Thema Pflanzenkenntnisse.

Da kann meine Führungskraft auf jeden Fall eine Rolle übernehmen, die wichtig sein könnte, indem sie eben halt, wie schon gehabt, mit mir Kataloge durchgeht, mich berät, was wäre sinnvoll, was ist nicht sinnvoll und das dann eben auch mit meiner, nach der Absprache mit mir, sich dafür beim Chef einsetzt. Für mich quasi. Weil ihr Wort hat mehr Gewicht als meins. Dementsprechend, das ist ihre Rolle, glaube ich, darin, mich weiterzubilden. Und mich natürlich auch arbeitstechnisch so mit einzubeziehen, dass ich vor Ort während der Arbeit dazu lerne. Wenn ich jetzt nur pflegen darf, dann lerne ich auch nichts.

I: Und tun Sie das mit dem Weiterbildungskatalog?

E: Ja, ja, gab es. Aber für den Zeitraum Januar gab es leider nichts. Deswegen hat es nicht stattgefunden. Aber wird vielleicht dieses Jahr halt noch kommen.

I: Ja, spannend. Okay.

I: Siehst du deine Führungskraft jeden Tag?

E: Ja.

I: Gibt es auch immer die Möglichkeit, sie anzusprechen?

E: Normalerweise schon, außer sie ist halt in einem Meeting oder Besprechung oder was.

I: Okay, dann kommen jetzt am Ende noch die demografischen Fragen. Einmal, in welcher Branche arbeitest du?

E: Gartenbranche, weiß gar nicht, wie die Branche heißt. Also ich bin gelernter Landschaftsgärtner und arbeite jetzt im Verkauf.

I: Wie viele Personen sind in deinem Team?

E: In meinem Team sind wir drei inklusive Führungskraft.

I: Und wie alt bist du?

E: 27.

I: Und wie lange arbeitest du bereits in dieser Position?

E: In der jetzigen Position seit Oktober, also drei Monate.

I: Und in dem Beruf?

E: Mit Ausbildung sind wir bei elf Jahren.

Ja, man wird nicht jünger.

I: Danke für deine Zeit.

4.1.5 Interview G5

V: Hallo ____, schön, dass du heute da bist.

E: Hi, vielen Dank.

I: Wir treffen uns heute zum Thema Führung und Führungsverhalten für meine Masterthesis. Ich studiere an der Universität Koblenz Verhaltensorientiertes Management und du gehörst zur Gruppe Generation Z. Und bist heute sozusagen als Experte hier. Ist es für dich in Ordnung, dass wir aufnehmen, das Video? Ich werde es dann auch im Nachgang löschen, sobald ich die Worte, die wir sprechen, die Audio, alles transkribiert habe.

E: Ja, ist in Ordnung.

I: Super, danke. Dann gehen wir mal in so eine kleine Einstiegsfrage rein. Führungskräfte können die Arbeitsmotivation beeinflussen. Stimmt du dem zu?

E: Ja, definitiv. Also generell, Moment, ich habe die Fragen jetzt auch mal hier nach links geschoben. Führungskräfte können auf jeden Fall die Arbeitsmotivation beeinflussen und dem stimme mich voll und ganz zu.

I: Und welche Erfahrungen hast du da mitgemacht? Hast du da so ein Beispiel?

E: Ja, also ich habe eigentlich recht positive Erfahrungen damit gemacht, weil ich eigentlich immer auch irgendwie nach oben gucke und mir jemanden suche, der irgendwie in einer Art Vorbild agiert für mich und das ist dann meistens die Führungsposition, weil die auch dann eine gewisse Expertise schon mitbringen und genau auch mit dem Team gut umgehen, also vielschichtig agieren und ich finde das sehr beeindruckend. Ich habe mir auch hier Notizen gemacht, generell konkret die Arbeitsmoral zum Beispiel, die man sich abgucken könnte, Empathie und konkrete Hilfestellung.

I: Das motiviert dich dann?

E: Das motiviert mich, ja.

I: Was fällt dir denn bei dem Thema Führung generell ein, wenn du den Begriff Führung hörst?

E: Ja, also da denke ich an eine übergeordnete Instanz, die dich anleitet in deinem To-Dos und auch ein bisschen alles plant, kontrolliert und bei der Durchführung immer noch ein Auge auf dich hat. Klar ist meistens die Führungsposition nicht die operativ agierende in dem System, also was die To-Dos angeht, aber hat halt schon einen Blick auf alles. Das Verständnis muss da sein. Für den Menschen, aber auch für die Materie, an der man arbeitet. Ja, genau.

I: Okay. Und die Gen Z, was fällt dir zu der ein?

E: Ja, Gen Z, also da denke ich eigentlich an Menschen, die geboren wurden, so 1995 plus bis so 2010 oder so. Also ich würde sagen, die Art, also die Menschen, die noch erlebt haben, ohne Smartphone so draußen als kleines Kind zu spielen, ohne Netflix oder irgendwelche Streaming-Angebote oder irgendwas in die Richtung, die aber dann im Laufe der Zeit mit dem Wandel der Technik sozusagen mitgewachsen sind und jetzt erwachsene Personen sind, aber auch nicht mehr ohne diese Technik auskommen würden, aber halt auch noch irgendwie die Wurzel irgendwo haben, wo diese Technik nicht präsent war.

I: Okay, und was denkst du, was denen besonders wichtig ist? Generell.

E: Ich glaube, Gen Z ist sehr auf die Meinung von anderen geprägt. Dadurch, dass wir viel von unserem Leben teilen, heutzutage und viel auf Reaktionen basiert, gerade im Internet, kann das schon gefährlich werden. Entschuldigung, ich habe gerade den Faden verloren. Was hast du nochmal gefragt?

I: Was denen wichtig ist, hatte ich gefragt. Die Frage war ja eigentlich so, wofür die auch stehen, du sagtest das schon mit dem digitalen Bezug, die jetzt erwachsen wurden gerade.

E: Ach ja genau, und was denen so wichtig ist generell, also ich glaube einmal, was ich eben, den Ansatz, den ich eben gesagt habe, also wie man rüberkommt, gerade in sozialen Medien, also die meisten versuchen ja auch irgendein Portal zu pflegen, dass es irgendwie dann die Person widerspiegelt, die anderen haben eher wie so ein Dummy da online und dann, also man kann es halt nicht pauschalisieren, manche, denen ist das Leben wichtig, manche möchten die Welt sehen und wollen weg von der Technik, aber kommen halt doch nicht drum rum und haben dann doch den Account irgendwo, aber wir pflegen das halt nicht so wie manch anderer zum Beispiel.

Also ich glaube, das zu pauschalisieren ist schwer, aber generell zu sagen, ja, ich glaube, eine gute Zeit zu haben im Endeffekt eigentlich, oder?

I: Ja, cool. Danke, dass es so die Qualify-Fragen waren, dass sozusagen, ob du halt auch ein passender Interviewpartner bist, sozusagen. Und das passt ja.

E: Ja, ich denke schon.

I: Ich nehme auch vor allem für meine Arbeit nämlich auch die Definition, genau wie du es gesagt hast, 95 bis 2010. Es gibt ein bisschen verschiedene Definitionen, aber alles so um den Dreh. Und für meine Arbeit ist jetzt halt auch wichtig, dass wir über den Berufseinstieg reden und die 2010 Geborenen werden wahrscheinlich aktuell noch nicht so im Berufsleben sein.

Dann nochmal zum Thema Führung. Was sind für dich jetzt Führungsaufgaben und was sind ganz klar keine Führungsaufgaben? Also dass wir da so eine Abgrenzung schaffen.

E: Also ich finde das ist ein bisschen komplex, also weil halt die Führung schon irgendwo überall involviert sein müsste, theoretisch, oder wenigstens ein Verständnis haben müsste, falls man die Führung irgendwie zur Hilfe heranholt. Aber das sagt es eigentlich auch schon. Die Führung ist ja nicht die ganze Zeit neben dir. Du hast einen Ansprechpartner*in.

I: Und dann, was sind die Aufgaben der Führung?

E: Erstmal das, wie ich eben schon meinte. Einmal generell Planung, Kontrolle und alle so ein bisschen im Zaun halten. Schauen, dass alles in die richtige Richtung läuft. Und aber auch die Expertise, da irgendwie zu verstehen, was die Kolleg*innen so meinen, was im Status quo halt grad präsent ist irgendwie. Und ja, was ist nicht die Aufgabe, allen hinterherzurrennen. Also es muss ja auch eine gewisse Work-Ethic hinter jedem stehen, der eingestellt wird. Und um halt gewisse Aufgaben eigenständig auch zu erledigen, da muss ein eigener Anspruch mitkommen und das kann keine Führungsposition irgendwie dir aufdrängen, sondern das ist dann schon von beiden Seiten aus und da muss man sich irgendwo in der Mitte treffen. Und ich würde sagen, diese Mitte ist sozusagen die Grenze zwischen dem, was die Führungskraft machen muss und was eher nicht zu den Aufgaben gehört.

I: Okay, ja. Und welche Eigenschaften sollte dann deiner Meinung nach die Führungskraft mitbringen, um jetzt auch vor allem dich zu führen?

E: Sorry, wenn ich mich wiederhole, aber mir ist Verständnis ganz wichtig, gerade wenn viel zu tun ist und viele To-Dos da sind. Und ich habe auch Verständnis, andersrum, für die Führungsposition, die ja auch ihre Abgaben zu leisten hat und gucken muss, dass alles stimmt. Aber dann kann passieren, dass man manchmal im Stress nach der Nadel im Heuhaufen gefragt wird. Klar muss man über seine To-dos und seine Arbeitsschritte immer alles wissen und gerade den Stand präsentieren können, aber ich erwarte auch irgendwo, gerade in stressigen Zeiten, dass dann eine gewisse Empathie da mitschwingt dafür, dass die Führungskraft weiß, dass du dein Bestes gibst und dass du dann halt auch einmal kurz mal sagst, ich schau mal meine Notizen und es dann nicht der Eindruck entsteht, dass du nicht wüsstest, was gerade abgeht, sondern einfach nur, dass manchmal so viel auf dem Tisch ist, dass man es nicht ad hoc abrufen kann, aber genau wüsstest, wo in den Notizen der Punkt steht, weil man das pflegt. Also sowas in die Richtung.

I: Gab es so eine Situation mal, dass du dann irgendwie das Gefühl hattest, jemand hat kein Verständnis?

E: Also ich, ja, also gab es, aber das ist irgendwie schwer, jetzt konkret zu formulieren, weil zum Beispiel ich war ja auch Azubi zum Beispiel. Gerade als Lehrling kommt man oft in irgendwelche Situationen, wo man vielleicht auch unterschätzt wird oder so. Und gerade, wenn man sich anstrengt und ich meine, die Führungsposition sitzt ja nicht acht Stunden neben dir und sieht, was du den ganzen Tag machst.

Ja, deswegen, wenn dann so ein kleiner Moment da ist, der irgendwie dann, wie soll ich das am besten sagen, also ein Moment kann für mich nicht eine Woche Arbeit irgendwie kompensieren, wenn nicht das richtige Wort ist, oder dass das das beschreiben könnte, was man, ich habe eine perfekte Redewendung in meinem Kopf, ich krieg's nicht über die Lippen, Moment. Moment, ich hab's gleich.

Wenn man jetzt zum Beispiel was gefragt wird und dann hätte man zum Beispiel, wie ich eben gesagt habe, nicht die Antwort zum Beispiel direkt parat, aber man weiß, dass man überall alles gibt und dass das auch eigentlich immer genug ist, bis dann sozusagen in einem Moment, wenn man vielleicht nicht direkt abrufbereit alle Informationen hat, dass das nicht das Bild kaputt machen kann. Irgendwas in die Richtung, ja.

I: Aber es geht ja jetzt auch eher darum, klar, okay, das heißt aber auch nochmal da auf den Bezug zur Führungskraft selbst, wenn sie jetzt, sag ich mal, kein Verständnis dafür hat, dass du etwas nicht sofort weißt. Gab es so einen Moment, dass eine Führungskraft das hatte? Unabhängig davon, ob das selten der Fall war.

E: Es geht auch oft darum, dass wenn die Führungskraft auch viel zu tun hat und auch eine Instanz fehlt und dann... Kannst du nochmal die Frage wiederholen, weil ich wusste, was ich sagen wollte, eigentlich.

I: Also im Endeffekt, es gibt auch später noch eine andere Frage. Da wäre es dann zum Beispiel, gibt es eine Situation, in der du dich nicht verstanden gefühlt hast? Wir können auch mit der weitermachen vielleicht. Weil ich würde gerne auf eine Situation konkreter hinaus einfach, dass du eine Situation vielleicht beschreibst.

E: Ich habe auch eine, wo ich mich nicht verstanden gefühlt habe. Wenn man halt einfach in zwei Minuten nicht rüber kriegt die ganze Fülle, was eigentlich das Thema ausmacht, sozusagen und du müsstest einen riesigen Monolog halten oder einen riesigen Text schreiben und das ist halt nicht angebracht. Man kann ja nicht jemandem eine Stunde lang zulabern, wie die Sache gelaufen ist. Also man muss ja schon prägnantes ausdrücken und wenn das einfach nicht möglich ist, einen komplexen Sachverhalt kurz wiederzugeben, dann fühle ich mich nicht verstanden.

I: Also, wenn die Person den nicht beschreiben kann den Sachverhalt oder wenn du ihn dann nicht beschreiben konntest.

E: Also, wenn ich die nicht beschreiben konnte. Ich weiß ganz genau, wie komplex ein Arbeitsschritt war und dann gefragt werde und dann kann man halt einfach nicht in zwei Minuten widerspiegeln, was ist denn jetzt schiefgelaufen, weil es ist dies, das und jenes. Ja, und oft wird eine konkrete Sache gesucht, an der es liegt, aber manchmal ist es vielschichtiger. Und dann muss man halt so eine Mitte finden, dass man halt nicht einen riesigen Monolog hält, dass man einem auch noch folgen kann. Wenn jemand Außenstehendes in Anführungszeichen dich dann fragt, was... Also Außenstehendes ist jetzt ein blödes Wort, weil... Versteh was du meinst.

Genau.

I: Das heißt aber, gab es dann so einen Moment, dass eine Führungskraft nicht verständnisvoll reagiert hat?

E: Jetzt gerade konkret erinnere ich mich nicht, aber ich hatte auf jeden Fall das Gefühl schon gehabt.

I: Und hattest du das angesprochen dann?

E: Ne.

I: Und wie würdest du dir sowas eher wünschen, dass du das Gefühl nicht hast? Was müsste passieren, damit du das Gefühl nicht hast?

E: Dass es gar nicht erst dazu kommt, dass Arbeitsprozesse irgendwie einfach automatisch passieren und dass man gar nicht weiß, dass das noch zum Aufgabenbereich von einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin gehört, sondern dass einfach immer der Status quo von den To-Dos präsent bei der Führungskraft liegt und da müsste man auch nicht irgendwie dann irgendwie zusammenkriegen, was man alles gemacht hat in dem Moment, wo man vielleicht nicht das alles abrufbereit hat, wenn man dann konkret gefragt wird zwischendurch.

I: Und was jetzt nochmal zu der Frage von vorhin so ein bisschen, welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft aus deiner persönlichen Perspektive, was würdest du dir wünschen an deiner Führungskraft, welche Eigenschaften? Wie sie mit dir umgeht oder wie sie generell drauf ist.

E: Eigenschaften, ich wünsche mir schon, dass meine Führungskraft sich gut mit mir unterhalten kann, dass wir auch dieselbe Sprache sprechen. Slangs angeht oder dass man jetzt nicht das perfekte Hochdeutsch mitbringt, sondern dass man einfach auch mal ein Späßchen am Rande hat und dass man auch auf der Ebene kommunizieren kann. Und dass man, ja, aber auch nicht zu privat ist.

Ich erwarte auch dann von meiner Führungskraft, dass dann eine gewisse Grenze noch da ist zum Privatleben. Dann, abgesehen davon, wie ich auch schon gesagt habe, Empathie und auch Eigenschaft, halt auch eine gewisse Work-Ethic, dass man immer am Ball ist, dass nichts irgendwie nach links geschoben wird und dann nicht mehr ausgepackt wird, sondern dass das alles konkret geplant ist, wann was passiert, ein Blick ist sozusagen als Eigenschaft und also Disziplin und was wäre noch ein Wort? Oder reicht das schon? Ich kann auch noch weiter überlegen.

I: So wie du denkst. Was ist jetzt für dich das Gegenteil? Also welche Eigenschaften findest du sind gar nicht passend?

E: Das Gegenteil wäre vielleicht so, also wenn man halt nicht empathisch ist, sondern nur seine eigenen Bedürfnisse und Sinne im Blick hat und nicht weiß, was im Team so auch in den Köpfen abgeht. Also wenn man gar nicht einen Bezug dazu findet, weil eine unempathische Person fragt ja auch nicht, die interessiert sich gar nicht dafür, die hat gar nicht diese Grundvoraussetzungen, das aufzunehmen, glaube ich. Das heißt,

ich glaube, das ist ganz wichtig, das zu verspüren, dass man das kann, dass man auch irgendwo seine Mitarbeiter, seine Kollegen kennt, aber trotzdem noch die Grenze wagt.

Also, dass man auch nicht das Gegenteil von halt, dass man so ein bisschen... Ich weiß kein Wort dafür, aber... Also Übergriffigkeit auf jeden Fall.

Aber gut, das ist halt auch irgendwie...eine Meinung über dich gebildet wird, die vielleicht aus persönlichen Erinnerungen stammt, die gar nichts mit dir zu tun haben. Also die müssten schon schaffen, dann die Führungskräfte menschen objektiv zu betrachten. Und ja.

I: Und gab es mal bei euch oder in deinen Teams oder wo du auch gearbeitet hast, bisher eine brenzlige Situation, also ein... vielleicht habt ihr eine Deadline verpasst oder es war mal stressig. Gab's so was, schonmal?

E: Ja, in der Tat. Also ich will jetzt nicht so kleinkariertes Beispiel nennen, weil dann muss ich halt über auch Kunden und so reden. Deswegen wäre es halt nicht so nice jetzt. Aber ja, okay. Also Kunde X zum Beispiel ist jetzt sehr volatil gewesen zum Beispiel. Ja, und da muss man immer jede Woche hin und her und auf anderen Kunden ist es eher ein bisschen mehr planbar. Das heißt, du springst hin und her und ja, dann gab es dann vielleicht mal eine Situation, wo man halt nicht, wo man halt, man agiert immer irgendwie und dann das irgendwie rüberzubringen konnte. Also, ach, ich kann es nicht beantworten.

I: Beispiel bei mir. Ich musste mal ein Award einreichen für einen Kunden und ich hatte das Gefühl, ich habe nicht alle Infos, die ich brauche. Ich hatte das Gefühl, ich habe, ich kenne mich nicht perfekt aus. Und dann war die Deadline halt schon da. Und ich hatte total den Druck. Und dann musste ich meine Führungskräfte halt nochmal anschreiben, nochmal nachfragen. Und das war total stressig für mich, weil ich das Gefühl hatte, ich muss die jetzt nerven. Und dann auf den letzten Drücker haben die sich bei mir gemeldet, weil die mussten auch ihre Kreditkartendaten da hingeben, in dem System, um das abzugeben. Genau, einfach so eine Situation zum Beispiel, meinte.

Also, dass du vielleicht eine Situation beschreibst, vielleicht gar nicht jetzt überlegst, was ich hören will, sondern einfach nur erzählst, bei uns gab es mal das und das, oder ihr hattet eine Konfliktsituation oder so. Wie gesagt, kann anonym sein, kann auch zum vorherigen Arbeitgeber sein.

E: Wo meine Führungskraft mich zu Unrecht behandelt hat, meinst du?

I: Ja, das muss nicht unbedingt so sein. Sagen wir mal, es ging irgendwas schief.

E: Also ich hatte eigentlich, was das angeht, schon positive Erfahrungen gesammelt, aber wenn ich jetzt irgendwas hinpointen muss, dann wäre es zum Beispiel, wenn zum Beispiel Kunde X vielleicht mal unter performt und dann durch einen Statuscall die Leistung präsentierst und du auch sonst alle anderen Kunden im Griff hast, aber dann hinterfragt wird, ob es vielleicht dann doch an dir liegt, dass der Kunde x performt und dann in dem Call vor allen anderen gesagt wird, kann nochmal Kollege y mit dir da drüber gucken. Das wäre jetzt ein konkretes Beispiel.

Da habe ich mich in dem Moment, weil wenn man sich Mühe gibt und gerade in der Media-Branche ist es ja oft so, dass du kannst planen und umsetzen, was du willst. Die Realität kannst du ja auch anders widerspiegeln und dann ist halt die Zahl in Excel rot. Und das musst du halt dann kommunizieren. Und dann erwarte ich auch, dass ich als kompetent genug eingeschätzt werde, auch mal eine schlechte Nachricht zu übermitteln.

Und dass das dann einfach akzeptiert, wird nach dem Motto, okay, _____ hat alles gemacht, wie auch sonst immer, wenn die Kampagnen gut laufen, und jetzt ist es halt mal schlecht. Auf der anderen Seite... Das ist auch ein persönliches Ding, weil das hat auch was mit Stolz zu tun.

Und ich habe mir auf der anderen Seite ja auch gewünscht, dass konkrete Fragen gestellt werden oder Hilfestellungen eingegeben werden. Und wenn es nicht gut läuft, dann bin ich ja auch nicht glücklich. Wie gesagt, meine Arbeitseinstellung ist ja auch anders. Ich will, dass es gut läuft und ich streng mich an, meine ich.

I: Dann war das vor allen Leuten für dich?

E: Das war das Ding. Ja, da hätte ich mir eher gewünscht irgendwie nochmal danach, aber ich muss auch dazu sagen, dass die Führungsposition das erkannt hat und sich auch entschuldigt, hat dann bei mir. Und das finde ich auch gut.

I: Wie war das für dich?

E: Auf jeden Fall befriedigend, weil, wie gesagt, man denkt dann erst, okay, liegt das jetzt an mir? Vielleicht ist es bei jemand anderem auch mal im Call, das Gespräch, und da bemerkt man das gar nicht, dass dann

eine andere Person da mit reingezogen wird. Und wenn es dann doch bei einem selbst ist, dann hinterfragt man vielleicht, okay, bin ich jetzt nicht gut genug? Warum will jetzt meine Führungsposition jetzt jemand anderer einschalten, obwohl sie dir vielleicht eigentlich nur helfen will?

Das hat mir dann irgendwie dann doch Bestätigung gegeben, dass es halt dann doch nicht so nice war vor allen anderen, weil man hat sich halt Mühe gegeben und man kann auch mal schlechte Nachrichten liefern.

I: Ja, kann ich voll verstehen. Ich find das voll interessant, weil es ist voll schön, dass du so schöne Erfahrungen gemacht hast, ne? Also, dass die sich dann auch entschuldigen, sogar und das Reflektieren und, ähm, ist schon toll, weil man fühlt sich ja sonst gar nicht so... Dazu gehöre ich auch.

E: Und ich glaube, ich habe noch eine andere Situation. Ich muss nur gerade überlegen, ob ich das irgendwie in Worte fassen kann. Ja, zum Beispiel als Azubi kriegst du ja einen Ansprechpartner, der für dich zuständig ist. Und bei mir war es so, dass ich ganz schnell von der Spielwiese runter wollte und mich sehr engagiert habe, dass ich halt eigenständig arbeiten kann.

Und irgendwann war es so, dass ich den Kunden eigentlich selbst manövriert habe, aber dann trotzdem noch mit meiner Ansprechperson ständig kommunizieren musste und die Deadlines nicht so im Blick wie ich zum Beispiel. Und da musste ich diesen Schein wahren vor meiner Führungskraft. Aber ich glaube, es war offensichtlich. Aber das ist generell so ein Ding, was man halt trainieren muss. Du kannst ja nicht einfach jemand anderen roasten. Und der Führungskraft sagen, dass sie keine Ahnung hat. Und ich finde halt, eine Führungsposition muss dann halt sehen, dass du eigentlich schon der agierende Part bist.

Und wenn du dich dann schwertust, damit Feedback zu geben, wie du mit deiner Ansprechperson klarkommst, dann finde ich, irgendwann kann man auch dann mal auf den Tisch hauen und sagen, was Sache ist.

I: In beide Richtungen, meinst du?

E: Von der Führungskraft hätte ich es mir gewünscht, weil gerade als Azubi weißt du ja nicht, wo die Grenze ist. Wo höre ich auf? Was kann ich als Kritik anmerken? Und da muss man ja auch irgendwie ran geführt werden. Und wenn ein Thema auf den Tisch gebracht wird, dann weiß man auch, es ist okay, darüber zu reden. Anstatt, wenn es einfach totgeschwiegen wird.

Und klar, es ist eine persönliche Einschätzung, dass man denkt, dass was offensichtlich ist, aber ich hatte auch schon meine Gründe dafür. Und da hätte ich mir halt gewünscht, dass dann irgendwann gesagt wird, okay, wir sehen das. Aber wenn man schon alle zwei Wochen spricht, also was soll man sich denn da erzählen? Und dann will ich halt schon gerne über die Wahrheit reden und nicht über irgendwas Zusammengereimtes, was alle Mundwinkel oben lässt vom Team.

I: Interessant auf jeden Fall. Du bist auch nicht der Einzige, der das sagt. Transparente Kommunikation, ehrliche Kommunikation, das ist viel gefallen in letzter Zeit schon. Wir kommen auch schon langsam zum Ende, denke ich.

Es gibt noch eine Frage. Erstmal allgemein, was würde dich dazu bringen, langfristig im Unternehmen zu bleiben? Also unabhängig von der Führung hat es ja auch noch andere Faktoren.

E: Man muss sich ja auch in der Arbeitsumgebung wohlfühlen, man muss Spaß haben an sich in der Branche und die ganzen anderen Lebensvoraussetzungen müssen ja auch stimmen irgendwo.

Das muss alles erstmal, das Rundumpaket muss passen, dass du die Kapazität hast, überhaupt mit so einem Stress umzugehen und auch Zeit zu investieren und dann halt in der Branche zu arbeiten langfristig.

Ja und von der Führungsposition, wenn ich jetzt das noch mit reinnehme, dann würde ich mir halt auch Wertschätzung wünschen, also dass nicht nur sich bedankt wird, für alles, was du noch on top machst, sondern ich meine, am Ende vom Tag sind wir ja auch aus einem Grund da.

I: Aber möchtest du nur Wertschätzung für Sachen, die du on top machst?

E: Nein, also ich meine einfach nur, dass wenn man sich sehr ins Zeug legt, dass man auch dann wegen dem Gehalt, dass es halt entsprechend angepasst wird, irgendwann. Dass das nicht nur ein Danke ist und das ist echt super und vielen Dank, sondern ich meine, man strengt sich ja auch an und ich finde, das ist ein ganz schwieriges Thema, weil ich hoffe, das kommt auch rüber. Ich mache zum Beispiel, ich engagiere mich sehr bei Sachen, die ich gar nicht machen muss. Und das ist nicht, weil ich jetzt eine Gehaltserhöhung will, sondern einfach nur, weil ich generell so bin. Also ich wurde mir antrainiert, früher beim Kellnern immer überall hinzugucken, dann noch in die Küche, obwohl du kein Koch bist und dann hier. Und so bin ich auch hier und ich mache Sachen, die ich gar nicht machen muss. Und dann würde ich mir wünschen,

dass das auch irgendwann aber auch so dann entsprechend entlohnt wird und nicht nur dann so abgedanknäßig.

I: Hast du das Gefühl, deine Führungskraft kann das beeinflussen?

E: Ich denke ja.

I: Noch vier demografische Fragen. In welcher Branche arbeitest du?

E: Media.

I: Und wie viele Personen sind in deinem Team?

E: Um die 20. Also wir haben aber auch kleinere Teams. Also eng arbeiten tue ich mit drei Leuten. Also wir sind zu viert. Aber die ganzen Abteilungen sind so um die 20.

I: Wie alt bist du?

E: 24.

I: Und wie lange arbeitest du bereits in deiner Position?

E: Seit 21. Sommer 21. Ne, sind es dann zweieinhalb oder sind es... Ja, sind es zweieinhalb Jahre.

I: Ja, cool. Perfekt. Möchtest du... hast du noch eine Frage?

E: Nicht konkret, ne.

I: Okay, dann bedanke ich mich bei dir für deine Zeit und beende die Aufzeichnung.

4.1.6 Interview G6

I: Hallo _____, schön, dass du dir heute Zeit genommen hast. Ich studiere Verhaltensorientiertes Management an der Uni Koblenz und für meine Masterthesis interviewe ich sowohl Führungskräfte als auch Berufseinsteigende, der GenZ. Bist du damit einverstanden, dass ich das Gespräch aufnehme? Die Aufnahme nutze ich nur für das Transkript, alles wird anonym verwendet und das Video anschließend gelöscht.

E: Ja, ich bin einverstanden.

I: Vielen Dank. Okay, also... eine Einstiegsfrage: Führungskräfte können die Arbeitsmotivation beeinflussen. Stimmt du zu?

E: Ja, ich stimme zu, sowohl positiv als auch negativ.

I: Und welche Erfahrung hast du damit gemacht?

E: Also eine positive Erfahrung, während ich jetzt bei meinem Jobeinstieg einmal eine Position angefangen habe, die so in zwei Aufgabenbereichen unterteilt ist. Und vorneweg war relativ unklar, welchen Fokus ich setzen werde auf die beiden Bereiche sozusagen. Und da habe ich mit meiner Führungskraft gesprochen. Und die Führungskraft hat dann mich eben gefragt, ja, wo möchte ich denn meinen Fokus setzen? Ich habe das dann ganz klar kommuniziert und habe dann auch entsprechend Aufgaben bekommen, die auf den Bereich quasi zutreffen. Das hat mich sehr motiviert, weil ich jetzt nicht die anderen Aufgaben nicht machen wollte, aber ich habe einfach gemerkt, okay, meine Stimme wird gehört und... Ja, mir werden Aufgaben gegeben, die mich auch irgendwie interessieren. Das ist ja, finde ich, ein sehr wichtiger Teil der Arbeit, dass man halt auch irgendwie Spaß an der Arbeit hat. Und das ist so ein positives Erlebnis, wo wirklich meine Motivation gesteigert wurde auch.

I: Also direkt von Anfang an konntest du sagen, was du denkst eigentlich, oder?

E: Genau, weil quasi zwei Stellen ausgeschrieben waren und ich so dann eben auf beide so ein bisschen gepasst habe und dann man gesagt hat, okay, je nachdem, wie deine Präferenzen dann auch sind, können wir dann den Fokus da setzen und dir entsprechende Aufgaben geben.

I: Ja, cool. Und macht es dir immer noch Spaß?

E: Ja, genau.

I: Hast du den richtigen Bereich gewählt?

E: Ja, absolut. Ich war vorab auch ein bisschen unsicher eben, weil es da verschiedene Abstufungen gibt und welche Aufgaben mich da jetzt wirklich interessieren, weil ich es von der Uni her nicht so kannte. Und ja, jetzt habe ich gemerkt, dass das auf jeden Fall genau die Aufgaben sind, die mir Spaß machen, wo ich viel lerne und jeden Tag irgendwie noch herausgefordert bin.

I: Ja cool, hast du eine konkrete Führungskraft? Also hast du eine Person, die dir zugeteilt ist oder hast du mit mehreren Führungskräften zu tun?

E: Naja, ich habe eigentlich... unser Bereich besteht aus Business Intelligence und Controlling.

Der ist so zusammengeführt geführt und es gibt quasi für den Controlling Bereich eine Führungskraft und für den Bereich nochmal zwei Führungskräfte. Aber ich habe schon eine. Also so streng genommen habe ich eigentlich drei Führungskräfte. Über mir aber eigentlich eine Person, die wirklich für meine Aufgaben auch zuständig ist und eine Person, mit der ich dann auch eigentlich immer kommuniziere.

I: Voll gut. Wenn du an das Thema Führung denkst, an was denkst du da so?

E: Also ich finde, Führung ist eigentlich für mich so... Ja, man kennt es jetzt ja auch aus dem Sport oder aus anderen Bereichen, ist irgendwie eine Führungskraft in dem Fall, wenn eine Person, die ein Team zusammenbringt und irgendwie das Team befähigt, einem Ziel so nachzugehen und letztendlich dann die Verantwortung für das Team trägt und ja, auch so der Entscheidungsträger ist. Also wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, trifft die Führungskraft quasi diese... Der Captain, sag ich mal, der das Team dann steuert.

I: Wie ist es mit Aufgaben konkret? Was würdest du sagen sind Führungsaufgaben?

E: Ich würde sagen, Führungsaufgaben sind einerseits Aufgaben, bei denen eben Entscheidungen getroffen werden müssen, also wo es eben um diesen Aspekt Verantwortung sozusagen geht.

Und andererseits finde ich auch Aufgaben, bei welchen man versucht, die einzelnen Bindeglieder, also die Teammitglieder, wo man versucht, die Interaktion zwischen denen besser zu machen. Also wo man auf die individuellen Bedürfnisse eingeht, der Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass sie eben motiviert bleiben, das Ziel zu erreichen. Und oft ist es ja so, dass... im Team arbeitet man zusammen. Letztendlich ist es wichtig, dass die Kommunikation gut läuft und dass das Miteinander funktioniert. Da ist die Führungskraft gefragt, um sicherzustellen, dass das Miteinander gut funktioniert. Man kennt es oft, es funktioniert zwischen manchen nicht so gut. Da ist die Führungskraft besonders gefragt, um sicherzustellen, dass es funktioniert und man am Ziel ankommt. Ja, also das Team irgendwie auch untereinander vernetzt oder auch so ein bisschen gute Stimmung. Genau, genau. Gute Stimmung beisteuert und aber auch eben in verschiedenen Situationen auf die einzelnen Bedürfnisse eben achtet, die die Teammitglieder haben. Ja, ja.

I: Und was wäre jetzt für dich, sag ich mal was, wo du sagst, das sind keine Führungsaufgaben, also das Gegenteil sozusagen?

E: Ich würde einfach sagen, Aufgaben, die nicht zwingend Verantwortung beinhalten oder wo diese menschliche Komponente eine große Rolle spielt... tägliche Aufgaben, die da irgendwie anfallen.

I: Operative?

E: Operative, genau, operative Tätigkeiten, würde ich sagen.

I: Wären jetzt keine Führungsaufgabe?

E: Also ich würde jetzt nicht sagen, dass eine Führungskraft keine operativen Tätigkeiten ausführen müsste, aber ich würde sagen, ich würde es jetzt nicht kategorisieren als eine klassische Führungsaufgabe, würde ich jetzt sagen. Die Führungskraft muss in meinen Augen auch operative Aufgaben leisten, aber ich würde jetzt nicht sagen, dass das jetzt Aufgaben sind, bei der es auch Führungsqualitäten bedarf, sondern Führungsaufgaben sind für mich wirklich welche, wo du irgendwie Entscheidungen treffen musst oder eben die Zusammenarbeit im Team fördern musst. So würde ich das Sehen.

I: Okay. Was ist für dich die Generation Z? Also, was denkst du, wenn du den Begriff hörst?

E: Eigentlich denke ich da so an die digitale Generation, also irgendwie Leute, die mit dem Internet groß geworden sind, wo ich mich jetzt auch dazu zähle. Also genau, ich bin Teil der Generation Z.

I: Ich habe für meine Arbeit... es gibt verschiedene Definitionen in der Literatur. Da habe ich die Theorie oder die Definition von 1995 bis 2010 Geborenen genommen. Das wären dann alle Personen, die jetzt mindestens 14 Jahre alte und maximal 29 sind, aktuell in diesem Jahr. Aber wichtig ist ja bei mir, bei meiner Arbeit auch, dass die Leute Berufseinsteiger sind, also dass die gerade eben frisch im Berufsleben sind, so ein, zwei Jahre ungefähr. Was auch noch interessant ist natürlich, man kann ja auch keine Menschen in so Schubladen stecken. Das ist ja auch klar. Jeder Mensch ist ja auch anders.

Aber man sagt halt, gewisse Veränderungen in der Gesellschaft prägen gewisse Geburtsjahre anders als Personen davor, vor allem in der frühen Entwicklungsphase, Pubertät und so weiter, ist man eben, wie du schon gesagt hast, mit Digitalisierung ganz anders aufgewachsen als jetzt Personen der Baby-Boomer-Generation.

Hast du noch so Sachen im Kopf, woran du denkst, oder wofür steht diese Generation für dich?

E: Also wofür sie steht, ich würde sagen, wenn ich es jetzt aufs Berufsleben beziehe, würde ich schon sagen, dass die Generation eher so Freizeit zum Beispiel oder dass verschiedene Dinge im Arbeitsleben ihnen einfach wichtiger geworden sind als vorher. Vorher war eher so das Zentrum, sage ich mal, dass die Arbeit einen irgendwie auch ausfüllen muss und dass man der Arbeit vielleicht nochmal so einen anderen Stellenwert vielleicht gesetzt hat und dass die Generation Z, dass die vielleicht da einfach andere Schwerpunkte im Leben teilweise auch setzt, wo zum Beispiel dann Freizeit eben auch ein bedeutsamer Faktor ist oder dieser Work-Life-Balance, was man ja auch häufiger als Begriff hört, dass es da so einen gewissen Ausgleich eben gibt.

Ja, also ich denke, dass in der Generation sich schon einfach die Anforderungen, die an die Arbeit gesetzt werden, dass die sich einfach verschoben haben. Ja, weißt du, vielleicht hattest du es schon genannt, so ein bisschen dieses Work-Life-Balance-Thema.

I: Ist irgendwas, was du denkst, was besonders wichtig ist? Oder was ist dir besonders wichtig, wenn du ans Arbeitsleben denkst?

E: Also ich kann für mich jetzt sagen, dass mir auf jeden Fall dieser Ausgleich wichtig ist, dass ich jetzt nicht lebe, um zu arbeiten, sondern ich würde eher sagen, dass ich halt arbeite, um zu leben.

Aber was mir auch irgendwie wichtig ist, ich weiß nicht, ob ich jetzt für die ganze Generation spreche, aber ich habe trotzdem so das Gefühl, dass ich was bewegen will, auf jeden Fall in irgendeiner Weise. Also ich will schon meine Zeit in was Sinnvolles stecken, möchte auch gefordert sein, aber eben auch nur in einem gewissen Rahmen. Also wenn ich dann meine Arbeit erledigt habe, da möchte ich eben auch abschalten können und mein Leben eben leben und da gibt es eben andere wichtige Dinge, denen ich dann die Zeit eben widmen möchte.

I: Ist es bei deinem aktuellen Arbeitsplatz möglich?

E: Es ist auf jeden Fall möglich, also da arbeite ich eigentlich selten mehr als ich muss, also ich habe eine 40-Stunden-Woche und klar gibt es auch mal irgendwie Tage, an denen ein Problem, in dem sich das nicht in der Arbeitszeit lösen lässt und man es dann irgendwie noch gefixt bekommen möchte, es noch irgendwie lösen und dann investiert man da nochmal eine halbe Stunde, Stunde mehr. Aber das kann ich auch problemlos dann an einem anderen Tag eben weniger arbeiten oder dann abfeiern sozusagen. Und es entstehen selten solche Drucksituationen, in welchen ich wirklich irgendwie vom Arbeitspensum nicht hinkomme.

Also wo ich dann Angstweise Überstunden machen muss. Also das ist sehr gut möglich tatsächlich bei mir.

I: Cool. Und gibt es irgendwas, was ein bisschen schwierig ist bei dir bei der Arbeit? Also was du nicht so gut findest?

E: Ja, also was man schon sagen muss, eine Herausforderung ist, dass die Stelle, die ich eingenommen habe, jetzt, zwar vorher besetzt war, aber die Person hat quasi das Unternehmen verlassen, bevor ich angefangen habe. Und alle Kenntnisse, die die Person quasi dann gesammelt hat, wurden dann nur so rudimentär dokumentiert. Das heißt, es hat ja keine richtige Übergabe stattgefunden.

Und es gibt tatsächlich wenige Leute im Unternehmen, die halt diese Kompetenzen jetzt noch haben, weshalb ich da so ein bisschen manchmal noch lost bin in verschiedenen Situationen.

Und ja, eine andere Schwierigkeit, die da auch ein bisschen mit reinspielt, ist, dass andere Kollegen oder Kolleginnen, mit denen ich zusammenarbeite, eben auch sehr stark eingespannt sind in ihrer Arbeit und haben nicht so die Zeit, um mir dann verschiedene Dinge zu erklären.

Ja, das Unternehmen hat im Laufe der Zeit verschiedene, sag ich mal, Eigenheiten auch aufgebaut im System. Ja, an die Informationen komme ich nicht. Das kann ich nicht einfach googeln. Also viele Dinge kann man eigentlich googeln, weil es eben Open Sources und Probleme haben andere schon gehabt. Aber das sind unternehmensspezifische Dinge und und da fehlt eben so ein bisschen der Wissenstransfer, sag ich mal. Gerade auch, weil ich in der Junior-Position bin, habe ich da schon eigentlich eher die Erwartung gehabt, dass das ja, dass dann das Onboarding besser läuft.

I: Kannst du das Ansprechen bei deiner Führungskraft, oder ist das eher was, was du jetzt nicht so sagst?

E: Doch, das ist definitiv etwas, was ich ansprechen kann. Ich habe es auch angesprochen. Das Problem ist, dass es in dem Fall wenige Maßnahmen gibt, die mir das Leben da ein bisschen erleichtern. Klar, sie hat schon in gewisser Weise dann versucht, die Person zu entlasten, die die Möglichkeit haben, mir das Wissen zu vermitteln. Teilweise gibt es wirkliche Engpässe bei uns, dass es dahingehend einfach schwierig ist. Aber ja, ich finde trotzdem, dafür, dass ich jetzt schon acht Monate da bin, gibt es in verschiedenen Bereichen immer noch viele Dinge, die mir einfach unklar sind. Und ja, da müsste man vielleicht schon überlegen, wie man mir da dieses Wissen vermitteln kann. Weil einerseits klar sind es solche technischen Dinge, wo die Systemlandschaft gewisser Weise aufgebaut worden ist und das ist für mich als Auszubildender nicht klar, wieso das so gemacht wurde.

Andererseits sind es aber auch, weil ich neu in der Branche bin, also ich habe gar keine Branchenvorerfahrung, sind es auch solche Kenntnisse, die ich einfach brauche. Da sollte man sich auf jeden Fall noch besser einarbeiten können, sage ich mal.

I: Ja, kenne ich. Hatte ich auch schon. Bei mir war es dann damals, da hat Corona angefangen. Und dann waren wir alle remote und wir wussten gar nicht, keiner war daran gewöhnt. Das war richtig komisch. Und dann haben meine Chefs mich auch vergessen, hatte ich das Gefühl. Und nach einem Jahr habe ich gedacht, eigentlich müsste ich schon mehr können. Ich habe im Investment angefangen. Es war bei uns so eine Abteilung, wo man eigentlich erst später hinkommt. Und dadurch war ich so ein bisschen, die Basics haben mir gefehlt. Ja, mittlerweile geht es. Das ist schon wichtig, entscheidender Einstieg, würde ich sagen.

E: Ja, absolut. Vor allen Dingen dann auch, das ist auch so ein Punkt, der dann die Motivation halt mit einspielt, weil wenn man dann Aufgaben bekommt oder man sieht, es ist irgendwie bedarf oder man ist gefragt, ja, man müsste jetzt was dort tun, irgendeine Auswertung, aber man versteht einerseits nicht, was der Fachbereich von einem möchte, fachlich, und andererseits hat man auch die andere Hürde, dass man, selbst wenn man es fachlich versteht, nicht weiß, wie ich jetzt mit dem System sozusagen spreche, um die Information zu bekommen, dann ist es natürlich schwierig, wenn man da viele Baustellen hat, dann dort irgendwie sich einzubringen.

Und es ist halt ein Gefühl, was sich dann negativ auch auf die Motivation auswirkt. Das Gefühl hat man, ja, man kann nicht wirklich einen positiven Beitrag leisten.

I: Ja, ging mir auch oft so. Und bei mir war dann auch das Problem so ein bisschen, dass ich an mir selbst gezweifelt habe, ganz viel.

E: Ja, also das ist ein bisschen eine Schwierigkeit.

I: Also du kannst es bei deiner Führungskraft ansprechen. Gibt es denn was, was du besonders schätzt an deiner Führungskraft?

E: Ja, also was ich auf jeden Fall besonders schätze, das habe ich eigentlich auch am Anfang so ein bisschen, bin ich ja darauf eingegangen, ist, dass ich das Gefühl habe, dass die Führungskraft schon auf die auf die eigenen Präferenzen so eingeht. Also sei es jetzt, dass ich schon, wenn ich kommuniziere, ich möchte Aufgaben in dem und dem Bereich mehr bekommen, dann werden mir auch die Aufgaben hinzugespielt. Und das betrifft auch andere Situationen, wo man wirklich merkt, dass die Führungskraft einem zuhört und auch versucht, die Punkte, die man anspricht oder die Bedürfnisse, die man hat, eben umzusetzen.

Sei es jetzt auch, wenn man, man bekommt auch das Gefühl, dass wenn mal irgendwas ist, sage ich mal, ja, dass dann diese Dinge auch Priorität haben, auch über der Arbeit, also seien es jetzt irgendwelche persönlichen Dinge, dass man da nicht das Gefühl hat, dass irgendwie super viel Druck auf einem lastet und dass man jetzt dem Arbeitgeber da irgendwie, wie soll ich sagen, das Wichtigste im Leben einfach ist und die Führungskraft weiß auch, dass man persönliche Themen hat, die eben manchmal dann auch da Vorgang einfach haben, ja.

I: Was denkst du, oder was fehlt dir an deiner Führungskraft?

E: Also, was ich mir wünschen würde, sind eigentlich eher dann solche fachlichen Themen, also wirklich so jemand, der mir fachlich da mehr vielleicht noch zeigen kann und beibringen kann, weil ich ja in der Junior-Position bin und eigentlich auch mit der Intention da gestartet habe, um viel zu lernen. Und aktuell ist es schon, was auch gut ist, noch viel einfach Learning by Doing und eben sich das selbst anzueignen. Aber am Ende weiß man natürlich nie oder hat nicht diese Feedback-Schleife, ja ist das jetzt gut, wie ich das gemacht habe, oder ist es eben schlecht.

Also das kann meine Führungskraft da leider nicht leisten, weil sie eben von ihrer Rolle her eher so den kaufmännischen Part eben hat und weniger diesen technischen Part. Ich habe jemand anderen im Unternehmen, der schon für mich diese Rolle in gewisser Weise eben einnimmt, aber auch nicht zu dem Grad, wie ich mir eben wünschen würde. Und da sehe ich schon dann auch eine Führungskraft, die dann eben diese technischen Themen irgendwie beurteilen kann, bewerten kann und einem da eben auch noch so, sage ich mal jetzt als Vorbildrolle, verschiedene Tipps mit auf den Weg geben kann.

I: Gab es eine Situation, wo du dann irgendwie so eine Deadline verpasst hast oder vielleicht einen Fehler gemacht hast? Aufgrund des fehlenden oder nicht vorhandenen Wissens oder aufgrund von jemand ist nicht erreichbar oder?

E: Also jetzt bewusst, dass ich irgendwelche Deadlines nicht halten konnte oder irgendwelche Fehler passiert sind nicht, was auf jeden Fall eine Situation war, dass ich einen Bericht erstellen sollte bis zu einem gewissen Termin, dann aber auch keine Rückmeldung mehr bekommen habe oder kein, sag ich mal, finales Go, dass ich den Bericht in der

Form sozusagen ausspielen kann. Aber weil mir eben das Feedback von dem, ich sag jetzt mal, Kunden intern sozusagen gefehlt hat,

Genau, dann konnte ich das eben erst nachträglich, habe ich diese Information bekommen und dann konnte ich das eben nachträglich sozusagen erst liefern.

Aber da habe ich auch von meiner Führungskraft quasi den Rückhalt bekommen und er hat sich dann auch für mich eingesetzt. Ganz klar, natürlich, wenn die Informationen fehlen und du dich mehrfach danach erkundigt hast, die Informationen noch nicht geliefert wurden, dann ist das natürlich nicht dein Fehler, wenn das nicht fristgerecht eingereicht worden ist, weil du brauchst eine Genehmigung. Wenn du sie nicht bekommen hast, musst du darauf warten und dann wird es eben nicht fristgerecht zur Verfügung gestellt, aber das ist nicht deren Problem.

Und da habe ich immer dann Rückhalt auch bekommen oder in dieser Situation.

I: Und jetzt noch eine Frage, die eher so ein bisschen, ja, auch so diesen Punkt, das, was nicht so gut läuft, betrachtet. Gab es einen Moment, wo du dich nicht verstanden gefühlt hast?

E: Nicht verstanden gefühlt?

I: Kann auch in der ehemaligen, also in der Position vorher gewesen sein.

E: Okay, aktuell würde ich das jetzt nicht so sehen, aber in meiner vorherigen Position würde ich das auf jeden Fall unterschreiben. Da war ich als Werkstudent und da war ich im Finanzbereich für Finanzen von einem Start-up und da haben wir... nach meiner Einschätzung und der Einschätzung von einem Kollegen sind wir in einen finanziellen Engpass geraten und haben uns dann eben auch bemüht, um Finanzierungsmittel eben nochmal zu akquirieren, haben unsere Liquiditätsprognose dann auch mit der Geschäftsführung und den Investoren sozusagen geteilt und die Geschäftsführung hat da weniger Puffer gesehen als quasi wir und hat uns da nicht so richtig geglaubt oder unseren Hypothesen, die wir da eben unterstellt haben, haben sie eben angekreidet.

Und wir haben uns da auch ein bisschen schlecht gefühlt, weil letztendlich haben wir den Eindruck gehabt, dass die Verantwortung bei uns liegt. Letztendlich, weil wir das Gefühl haben, okay, wir werden in diese Situation kommen. Es ist dann letztendlich auch so passiert.

Und da haben wir quasi uns dann auch irgendwie so ein bisschen, ich will nicht sagen Vorwurf gemacht, aber ja, natürlich macht man das irgendwo schon auch. Und haben eben die Verantwortung von der Führungskraft auf uns dann irgendwie übernommen. Und das war so eine Situation, wo wir uns irgendwie nicht so verstanden, gefühlt haben und wo unsere Meinung irgendwie nicht so Anklang gefunden hat. Also es wurde nicht wirklich meines Erachtens gut reflektiert und man konnte nicht offen darüber reden, sondern es war eher so dann, ja nee, wir haben eine andere Meinung, wir glauben, es wird nicht so passieren und fertig. Man wurde da so ein bisschen abgefrühstückt, sag ich mal.

Und ja, wir haben das mehrfach angesprochene Thema. Es wurde einfach anders aufgenommen und es war ein bisschen frustrierend.

I: Wie hättest du dir das gewünscht? Was wäre für dich eine bessere Art gewesen, damit umzugehen?

E: Also ich denke, man hätte da schon einfach mehr oder zumindest, da wir es ja mehrfach angesprochen haben, da tiefer drauf eingehen müssen, meines Erachtens nach, sich das zusammen anschauen müssen, das Thema wirklich von Grund auf aufarbeiten. Was sind irgendwie die erwarteten Investitionen, die anstehen? Was sind verschiedene Rechnungen, die im Einkommen, weil wir waren ja operativ sozusagen involviert in das Ganze.

Wir haben ja gesehen, welche Rechnungen reinkommen. Wir haben das Tool bedient, womit Liquiditätsprognosen erstellt worden sind, und wir haben es ja letztendlich eigentlich nur in die Geschäftsführung reportet. Klar, sie haben im Hintergrund natürlich auch, also es war ja ein kleines Startup, das heißt, wir waren wenige Leute und sie haben dann auch natürlich sich Rechnungen angeschaut, etc.

Aber jeder hat quasi so für sich gearbeitet irgendwo. Und wir haben dann gesagt, okay, wir sehen das Ganze so. Die Geschäftsführung hat gesagt, wir sehen das Ganze anders. Aber man hat nicht dieses Miteinander gehabt, dass man sich wirklich zusammen hinsetzt und sagt, okay, wir arbeiten das jetzt gemeinsam auf. Was sind irgendwie eure Zahlen? Was sind unsere Zahlen?

Und ja, man hat sich da eher so oberflächlich quasi einfach ausgetauscht. Wir haben den Alarm gesetzt und sie haben gesagt, ja, nee, wir sehen das Ganze anders. Das war nicht so die Kommunikation, wie ich mir das gewünscht hätte. Vielleicht auch, weil man eben in der Position als Werkstudent dann nicht so wahrgenommen wurde. Vielleicht auch, weil ich dachte, okay, ist ja nur ein Werkstudent, ich weiß nicht. Aber trotzdem kann man das ja ernst nehmen, sage ich mal, die Punkte.

I: Ja gut, das wäre auch ein perfekter Übergang zu meiner nächsten Frage. Du möchtest ja eigentlich ja, oder du möchtest, ja, Geld verdienen und möchtest arbeiten, gehe ich mal von aus.

Und dann muss man ja auch schauen, wo will ich in fünf oder zehn Jahren arbeiten? Und das wäre jetzt auch eine meiner Fragen. Was muss ein Unternehmen und vor allem eine Führungskraft für dich mitbringen, damit du sagst, ich bleibe bei diesem Unternehmen?

Weil dann bist du ja irgendwann kein Werkstudent mehr, kein Junior mehr. Dann ist auch nicht die Frage, nehme ich richtig an, sondern wie möchte ich das oder was kann man tun, damit du bleibst?

E: Also was mir besonders wichtig ist, ist einerseits das Miteinander im Team, also dass man dort irgendwie ein Gefühl von Zusammenhalt hat, also all diese sozialen Komponenten, dass man sich füreinander einsetzt, dass man wirklich mit einem guten Gefühl zur Arbeit geht, gerne dort ist.

Das ist einerseits wichtig und andererseits ist es aber auch wichtig, dass man irgendwie einen Sinn der Beschäftigung sieht, also auch die Aufgaben, die man bekommt. In meinem Fall ist es für mich eben wichtig, dass ich gefordert bin, dass ich irgendwie das Gefühl habe, dass ich noch was dazu lerne und ich finde, es ist wichtig, dass die Führungskraft eben einfach auf diese Punkte eingeht.

Das sind jetzt meine persönlichen Bedürfnisse und die Führungskraft muss diese Bedürfnisse eben sehen und sich auch für diese einsetzen. Klar ist es natürlich selbstverständlich, dass es auch Phasen geben wird, in denen das vielleicht nicht so einfach möglich ist, aber dass man auch offen darüber reden kann und perspektivisch schauen kann, wie kann man vielleicht aber auch dann eine Veränderung reinbringen, dass vielleicht
solche Aufgaben anfallen?

Weil ich will nämlich auch das Gefühl haben möchte, dass man was bewegen kann. Und oft ist es eben so, dass wenn so repetitive Aufgaben kommen, man dann ja auch an den Punkt kommt, wo man diese vielleicht hinterfragen muss. Okay, ist das überhaupt notwendig? Oder macht es vielleicht nicht Sinn, Dinge zu verändern, Prozesse nochmal anzupassen, um vielleicht nicht diese repetitiven Aufgaben zu haben, weil man es vielleicht besser automatisieren kann? Also es gibt da schon, also man sollte schon auch diesen Raum bekommen, um sich da so ein bisschen zu entfalten, sage ich mal, und eigene Ansätze zu entwickeln, die natürlich am Ende müssen sie natürlich auch zielförderlich sein. Ja, das wünsche ich mir.

I: Und also glaubst du auch, dass eine Führungskraft dann einen Einfluss darauf hat, ob du dich dann auch noch mal neu für das Unternehmen entscheidest, dass du dableibst?

E: Das glaube ich auf jeden Fall. Also ich glaube, dass eine Führungskraft da sogar eine sehr große Rolle einnimmt, weil tatsächlich, jetzt auch für meinen Fall gesprochen, die Führungskraft einfach einen super großen Einfluss auf das Teamgefühl hat, also wie das Klima im Team ist, wie der Zusammenhalt ist und ich denke, dass das auch was ist, was nicht nur mir wichtig ist, sondern den meisten Leuten, wenn einfach eine super schlechte Stimmung herrscht, ich glaube, da hat keiner Lust zu arbeiten und dann wird jeder mit dem Gedanken spielen, nicht vielleicht den Arbeitgeber zu wechseln und umgekehrt, denke ich aber auch, weil du ja auch gesagt hast, dass man sich wieder für den Arbeitgeber entscheidet oder dass man sich entscheidet zu bleiben, denke ich. Ja, dass eben die Führungskraft auch da quasi der Ansprechpartner ist, wenn Dinge eben einem nicht gefallen oder wenn man Veränderungen sich wünscht, dass sie eben der Ansprechpartner und die Ansprechpartnerin ist und eben auch die Fähigkeit hat, das Ganze zu ändern. Also, es ist ja so, dass man leider selbst bei verschiedenen Dingen nichts ändern kann, aber oft hat die Führungskraft da, finde ich, eben schon die Möglichkeit, die Dinge zu ändern.

I: Ja, kenne ich.

E: Ich meine, wenn es eben nicht die Rahmenbedingungen sind, sage ich jetzt mal, oder der Halt oder sonst irgendwas, wenn man sagt, damit bin ich zufrieden, ich denke auf die anderen Und selbst da hat ja auch die

Führungskraft, sag ich mal, einen gewissen Einfluss drauf. Und ich denke, alle anderen Faktoren, wie die Arbeit oder auch das Miteinander im Team, das sind Dinge, die maßgeblich von der Führungskraft irgendwie beeinflusst werden. Also meines Erachtens nach ist das ein sehr großer Faktor.

Ich glaube, wenn man sich jetzt Kündigungen anguckt, könnte ich mir schon vorstellen, dass es einfach sehr oft ein großer Faktor ist, welcher Führungskraft man da unterliegt. Und das vielleicht sogar Veränderungen, wo man einfach vielleicht in ein anderes Team zugeordnet wird oder die Führungskraft sich eben wechselt, dass das schon vielleicht Grund genug ist, um die Entscheidung nochmal zu überdenken und vielleicht wirklich sogar sich gar nicht dafür entschieden hätte, das Unternehmen zu verlassen.

Ich glaube, das ist schon ein großer Faktor. Ich kann sogar jetzt auch nochmal auf meine Arbeitgeber das Ganze beziehen. Da hat sich jetzt nämlich auch herausgestellt, dass tatsächlich in einer Abteilung sehr viel Unmut aufgekommen ist und es zu erhöhten Kündigungen gekommen ist, die dann letztendlich auch, also man hat dann auch da sich das Ganze eben näher angeschaut und natürlich dann auch verschiedene Interviews mit diesen Personen und anderen Personen in der Abteilung eben geführt. Und tatsächlich scheint es dort stark auch mit der Führungskraft zusammenzuhängen. Da gab es eben auch einen Wechsel und seitdem ist da eben, sag ich mal, sehr viel Unmut und Unzufriedenheit.

I: Ja

E: Ja.

I: Habe ich auch schon erlebt selber. Ja, okay. Spannend. Vielen Dank. Jetzt noch ein paar demografische Fragen. In welcher Branche arbeitest du?

E: Ich bin bei der VAM, aber quasi im IT-Bereich.

I: Wie viele Personen sind in deinem Team?

E: Das ist jetzt ein bisschen schwieriger, die Frage. Also wir sind quasi, wenn ich jetzt beide Abteilungen zusammennehme, also BI und Controlling sind wir knapp 20, 25 Leute. Der BI-Bereich, dem ich eigentlich zugeordnet bin, das sind knapp, würde ich sagen, die Hälfte davon, also 10, 12. Und eigentlich gibt es nur noch eine andere Person, die auch die Aufgaben einnimmt, die ich einnehme. Also im BI gibt es dann auch wieder verschiedene Aufgaben vom Spektrum. Und diese Datenanalyse oder auch der Data Engineering Part, das machen wir nur zu zweit quasi.

I: Und wie alt bist du?

E: Ich bin 26.

I: Und wie lange arbeitest du jetzt schon in deiner Position?

E: Seit acht Monaten, also nicht so lange.

I: Hast du noch Fragen oder Anmerkungen?

E: Keine Fragen oder Anmerkungen.

I: Vielen Dank.

4.1.7 Interview G7

I: So, hallo _____, schön, dass du da bist. Ich freue mich. Jetzt noch einmal für mich zur Dokumentation. Ist es für dich in Ordnung, wenn wir das Gespräch aufnehmen und ich danach die Inhalte auch anonymisiert verwende und dein Video wird auch gelöscht dann?

E: Absolut, ja.

I: Sehr gut, vielen Dank. Also, wie du weißt, studiere ich ja an der Uni Koblenz, Verhaltensorientiertes Management. Meine Masterarbeit geht über das Thema Führungskräfte und Führungsverhalten vor allem. Genau, und dazu möchte ich einfach ein paar Fragen stellen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Deine Sicht der Dinge ist wichtig, was du erlebt hast, wie du die Dinge siehst.

Du bist jetzt als Vertreter der Gen Z sozusagen hier. Genau, dann fange ich einfach mal an. Es gibt einen Einführungssatz. Führungskräfte können die Arbeitsmotivation beeinflussen. Stimmst du zu?

E: Absolut. 100-prozentig. Also gerade wenn du jemanden hast, der zum Beispiel sehr viel micro-managed, dann ist die Motivation des Mitarbeiters ja in der Regel auch aus meiner Erfahrung immer weniger vorhanden, als wenn du jemanden hast, der dir eher so Feedback gibt, als Sparring-Partner da ist und so weiter. Also ja, absolut. Motivation kann durch die Führungskraft beeinflusst werden.

I: Hast du ein Beispiel, wo du dadurch einen Motivationsschub bekommen hast zum Beispiel?

E: Ja, also für mich muss ich sagen, ist es immer so ein bisschen so Eigenverantwortung motiviert natürlich. Und wenn du beispielsweise bei Projekten oder bestimmten Themen keine Eigenverantwortung trägst, sondern du weißt, es läuft eh alles nur über meine Führungskraft und der ist im Zweifelsfall so starker Micro-Manager, dass der eh bei jedem Thema mitreden muss.

Ich glaube, dann wäre bei mir auch die Arbeitsmoral und die Motivation nicht so hoch, das Projekt entsprechend voranzutreiben, als wenn ich weiß, ich stehe da irgendwie auch als Verantwortlicher hinter und kann das Ding dann auch eigenverantwortlich tatsächlich umsetzen.

I: Ja, okay. Was fällt dir bei dem Thema Führung ein? So beim Stichwort Führung? Ist ja relativ allgemein erstmal.

E: Also für mich teilt sich das jetzt gerade im Berufskontext immer auf in personelle und fachliche Führung. Kann ja beides in einer Person vereint sein, kann ja auch unterschiedlich sein. Gibt bei uns genug Leute, die irgendwie fachliche Führung haben und keine personelle Führungsverantwortung.

Geht glaube ich grundsätzlich erstmal immer darum, eine Richtung vorzugeben. Also wo geht die Reise eigentlich hin? Was macht das Team? Was ist die Aufgabe des Teams, das geführt wird.

Wie gesagt, es geht vor allem darum, eine Richtung vorzugeben, Sparring-Partner für die Teammitglieder zu sein, auch mal Priorisierungen zu diskutieren, all sowas.

I: Und die personelle Führung wäre dann für dich, ist auch relevant als Führung, oder?

E: Absolut. Das ist ja dann in dem Fall immer, also wir bezeichnen das eigentlich immer klassisch als People Management. Also jetzt nicht nur was, was fachlich angeht, sondern halt auch tatsächlich sich mit den Leuten befassen, Probleme klären, rausarbeiten. Also wir nennen es liebevollerweise immer Kindergarten spielen.

I: Wieso Kindergarten?

E: Also kommen natürlich auch so ein bisschen auf das Team an, wie eigenverantwortlich arbeitet das Team, aber unser Chef sagt immer liebevoll, Führung ist 90% Kindergarten, 10% tatsächliche Arbeit, weil du musst dich halt mit allen personellen Themen, also das fängt ja von ganz klassischen Sachen, vom Gehalt, Wie möchte ich mich eigentlich entwickeln? Wie ist der Entwicklungswunsch meiner Mitarbeiter? Passt das alles irgendwie so ein bisschen in die Unternehmensentwicklung, in den Kontext rein? Solche Fragen. Bis hin zu am Ende, ja, wo steht der Drucker? Irgendwie gibt es nur blöde Sachen zum Mittagessen. Also da ist ja schon alles dabei gewesen bei uns.

I: Okay. Noch eine grundsätzliche Frage, da es um die zwei Themen geht. Was verstehst du oder was ist für dich die Gen Z? Also was fällt dir da ein?

E: Eine sehr gute Frage. Haben wir neulich heiß und innig im Büro diskutiert tatsächlich. Also nur als Hintergrund, ich arbeite in einem relativ jungen Team. Also bei uns sind alle eigentlich so zwischen 25 und 35. Und damit natürlich auch, weil ich glaube, Gen Z hatten wir mal nachgeschaut. Ich glaube, Definition

ist ja alles quasi ab 1995 bis 2000 und schlag mich tot, wo ich ja mit dem Geburtsjahr 98 eigentlich voll drin liege. Ähm.

Die Gen-Z ist ja klassischerweise eigentlich immer so ein bisschen vorurteilsbehaftet, von wegen, ja, die haben ja eigentlich tendenziell irgendwie wenig Lust zu arbeiten, die sehen den Sinn nicht so richtig darin, die bringen sehr viel persönliche Probleme mit auf die Arbeit, also sowas. An der Stelle vielleicht kurz, ich würde mich nicht als klassischen Teil der Gen-Z eher sehen. Ich glaube, da gibt es ja auch dann innerhalb dieser Gen-Z noch so ein paar Unterschiede. Was hatte ich jetzt gelernt von der Kollegin? Den Begriff Zelenials war es, glaube ich.

Also quasi eine Mischung von Leuten, die eigentlich in der Gen Z offiziell geboren sind vom Zeitrahmen her, also ist nicht wissenschaftlich in dem Fall, aber so eine Einordnung, aber sich irgendwie eher so Richtung Gen X und Millennial zugehörig fühlen.

Also wie gesagt, es gibt ja sehr viele Vorurteile von wegen, die haben keine Lust auf Arbeit, die kommen um neun und gehen um vier wieder und so weiter. Das sind, glaube ich, so ein bisschen diese Vorurteile, mit denen die Gen-Z behaftet ist und vielleicht auch nicht ganz grundlos.

I: Weil?

E: Naja, also ich sehe das bei einigen jüngeren Kollegen schon. Also wie gesagt, bei mir ist es jetzt beispielsweise nicht so. Ich arbeite ja eigentlich recht gerne hier und wie gesagt, ich komme dann auch früh und gerade wenn es irgendwie Projekte und Themen gibt, die abgeschlossen werden müssen, dann geht man vielleicht auch mal über diese 40-Stunden-Woche hinaus, aber es gibt auch Kollegen, die lassen hier dann wirklich Punkt 17 Uhr den Stift fallen. Wie gesagt, gerade bei jüngeren Kollegen und auch in anderen Teams siehst du das, also was mir aufgefallen ist in den letzten Jahren, es gibt immer mehr Kollegen jüngerer Alters, die auch gerne mal so persönliche Probleme irgendwie somit zur Arbeit bringen oder so persönliche Themen, sag ich mal, die diskutieren dann erstmal einen halben Vormittag an der Kaffeemaschine quasi, wie schlimm jetzt dieses das und das Ereignis am Wochenende war und ja, kann man seine ganz eigene Meinung darüber haben, ich bin immer der Meinung, dass das nicht ganz so sinnvoll im Büro war.

I: Also das ist aber das, was die Gen Z für dich ist, wenn du an sie denkst.

E: Ja, das ist dieses Klischee von der Gen Z. Ich will jetzt gar nicht sagen, dass da alles so sind, weil wie gesagt, ich glaube ich bin beispielsweise nicht so. Also kann ich jetzt selber sagen.

I: Aber was ist deiner Meinung nach so typisch? Also wenn du wirklich jetzt auch... schon Leute, die auch im Beruf sind. Ich habe jetzt für meine Arbeit die Definitionen um 95 bis 2010 genutzt. Gut, 2010 geboren, die sind jetzt wahrscheinlich noch nicht im Berufsleben. Aber wenn du jetzt die Leute anschaust, sag ich mal, die du kennst in dem Alter, mit Sicherheit ist das auch anders zu dir? Wie ist es für dich? Aber hast du auch einen bestimmten Eindruck?

E: Ja, also ich glaube, mein Eindruck setzt sich so ein bisschen daraus zusammen, was auf der einen Seite vielleicht auch Klischee ist, also dass sie vielleicht nicht ganz so viel Lust haben.

Was ich aber, also mein persönlicher Eindruck ist jetzt, die Fragen sehr viel mehr nach Sinn und Zweck ihrer Arbeit. Also warum mache ich das hier eigentlich? Warum stelle ich jetzt vielleicht irgendwie eine Kampagne ein? Warum müssen wir jetzt das und das Projekt machen und nicht das und das?

Also die suchen vielmehr so den Sinn hinter ihrer Arbeit und die achten auch meiner Meinung nach, also gerade, wenn ich das jetzt zu den Kollegen vergleiche, die jetzt vielleicht 40 und älter sind, eindeutig mehr so auf dieses Thema Work-Life-Balance. Also wenn ich heute länger bleibe, dann gehe ich morgen auf jeden Fall früher oder wenn ich irgendwie einen privaten Termin habe, dann bin ich halt auch mal früher raus und so weiter. Da hast du auch bei uns ältere Kollegen dabei, bei denen ist das halt überhaupt nicht so. Die sitzen hier wirklich von 8 bis 19 Uhr und haben da auch irgendwie gar keine Probleme mit. Ich glaube, das ist so ein bisschen der Eindruck, den ich habe. Also, wie gesagt, sehr viel mehr Bewusstsein für den Sinn der Arbeit.

Und ich sag mal zusammengefasst auch ein bisschen höhere Anforderungen an den Arbeitsplatz, an den Job, an den Arbeitgeber. Also da reicht es dann im Zweifel auch nicht aus, zu sagen, wir haben einen Obstkorb im Büro, ganz klassisch, sondern da geht es dann halt auch wirklich darum, okay, was macht mein Arbeitgeber, tut mein Arbeitgeber vielleicht noch Gutes, was für Benefits offeriert mir mein Arbeitgeber. Das ist ein Riesenthema.

Wir haben, wie gesagt, gerade eine Stelle neu besetzt und wenn man sich so anschaut, auch was die Leute beispielsweise auch an Gehalt fordern und so weiter, merkst du halt, dass es in den letzten Jahren halt vor allen Dingen ein Arbeitnehmermarkt war, auf dem wir uns bewegt haben, weil die Unternehmen händeringend nach Leuten gesucht haben. Und das schlägt sich auch da nieder.

Ich glaube, die wenigsten davon sind froh, dass sie bei einem Arbeitgeber XY arbeiten dürfen, sondern die denken sich, die können froh sein, dass ich überhaupt hier bin. Und wenn mir das alles nicht passt, dann gehe ich im Zweifel auch. Also ich glaube, so eine gewisse Bindung zum Arbeitgeber, wie sie vielleicht früher der Fall war, ist vielleicht heute nicht mehr unbedingt da.

I: Vielen Dank. Gehen wir mal ein bisschen auf das Thema Führung jetzt auch ein. Ganz klassisch erstmal, was sind für dich Führungsaufgaben und was nicht? Du hast es vorhin schon gesagt, aber vielleicht kannst du jetzt nochmal die Grenze ziehen.

E: Ja, also wie gesagt ich würde da immer wieder unterscheiden zwischen personelle Führungsverantwortung und fachliche Führungsverantwortung, wie gesagt kann auch beides in eins sein. Fachliche Führung natürlich dann in dem Fall, je nachdem auch in welchem Bereich man unterwegs ist, bei mir in dem Fall jetzt auch natürlich Projekte vorantreiben, Themen leiten, Programme leiten, Initiativen steuern und so weiter und ich glaube Steuern ist ein ganz guter Begriff. Das findet dann sowohl fachlich als auch personeller Natur wieder Anklang.

I: Also, dass du die Leute steuerst, dass du die Themen steuerst.

E: Für mich ist Führung kein Micromanagement. Also nicht zu sagen, ich kontrolliere bis ins letzte Teil und bis in die letzte Zelle in Excel quasi die Arbeit meines Mitarbeiters. Ich gucke mir natürlich das Ergebnis an. Aber das hängt natürlich auch immer, muss man auch sagen, davon ab, welchen Grad an Erfahrung bringt der Mitarbeiter mit.

Also wenn du einen Junior hast, der jetzt vielleicht gerade von der Uni gekommen ist, musst du den wahrscheinlich viel enger an den Themen steuern, als wenn du jetzt einen Mitarbeiter hast, der jahrelange Erfahrungen in einem bestimmten Bereich mitbringt. Und bei sowas würde ich dann immer sagen, also wie gesagt, genau, ausgehen vom Mitarbeiter vom Erfahrungslevel des Mitarbeiters und von der Reife natürlich die die Steuerung des Mitarbeiters wie gesagt einen sehr seniorigen Mitarbeiter den wirst du mit Sicherheit viel freier auf irgendwelche Projekte loslassen können als wenn du jetzt jemanden hast der gerade von der Uni gekommen ist das ist wahrscheinlich ein Thema, und für mich ist eine gute Führungskraft immer mehr ein Coach und Sparring Partner.

Also jemand, mit dem du Projekte, Themen diskutieren kannst, deine Sicht darlegen kannst, seine Sicht einholen kannst, sein Feedback einholen kannst. Im besten Falle, wenn du als Mitarbeiter soweit bist und einen entsprechenden Erfahrungsschatz mitbringst, der dir auch die Themen eigenverantwortlich übergibt. Und dich halt, ich sag jetzt mal, machen lässt und im Zweifel natürlich eingreifen kann, wenn es irgendwie schief läuft, aber der dich, wie gesagt, auch eigenverantwortlich loslässt, im Zweifel auch mal einen Fehler machen lässt, aus dem du lernen kannst und mit dem du halt wirklich eher im Sparring diese Themen arbeitest, als dass der dir jetzt sagt, du musst jetzt das machen, du musst jetzt das machen, du musst jetzt das machen alles.

I: Also Sparring bedeutet, die zur Seite steht?

E: Ja genau, also den du immer bei Fragen natürlich anhauen kannst, den du fragen kannst, „Mensch Chef, wie siehst du das und das Thema? Ich sehe es so, was meinst du?“

Aber der dir halt jetzt nicht eins zu eins vorgibt, okay XXXXX, du musst jetzt das machen, du musst jetzt das machen, du musst jetzt das machen und im nächsten Schritt machen wir das und dann das. Allgemeine Richtung. Und dann aber innerhalb dieser Richtung ist für mich gute Führung, wenn derjenige dich entsprechend drauf loslässt und einfach nur in die richtige Richtung steuert, aber halt dir jetzt nicht in deinem Alltag vorschreibt, wie genau du jetzt welche Aufgaben zu erledigen hast.

E: Gibt es Schwierigkeiten am Arbeitsplatz oder Dinge, die du generell jetzt unabhängig von der Führung selbst, also kann, muss aber nicht. Die du aber dann auch mit deiner Führungskraft ansprechen kannst. Also wir gehen es ein bisschen mehr in deine Beziehung zu deiner Führungskraft auch ein. Aber was gibt es zum Beispiel, was du schwierig findest am Arbeitsplatz erstmal vielleicht?

E: Ganz klassisch war ich jetzt in einem...fürs Protokoll quasi einmal ich arbeite in einem Konzern mit sehr vielen Teams, sehr vielen einzelnen und Subunternehmen und wir arbeiten natürlich trotzdem irgendwie alle offen ähnliches oder gemeinsames Ziel hin und was da natürlich oder was ein Riesenproblem ist bei uns ist natürlich zum einen Transparenz und Austausch und zum anderen Silo denken. Also wenn ein Team oder ein Bereich, sag ich mal, für sich allein denkt und plant und aber irgendwie so die ganzen Anforderungen und auch Projekte der anderen Teams, zu denen es eventuell Abhängigkeiten gibt, nicht mitdenkt.

Und das ist natürlich ein Riesenthema und das ist bei uns auch zu einem gewissen Grad Führungsaufgabe, sowas zu platzieren. Also ich kann dir ein Beispiel geben aus der Praxis bei uns, wenn es ein Projekt gibt, das blockt bei uns die Roadmaps. Wie gesagt, wir sind im Entwicklungsbereich tätig, und wir haben ein Projekt in einem anderen Team, das blockt beispielsweise irgendwie deren Roadmap für das komplette

Quartal weg. Und wir haben aber ganz zwei, drei kleinere Themen superdringend eigentlich, auch mit einer entsprechenden Prio dahinter. Und dann ist es im Zweifelsfall auch bei uns, wenn wir auf unserem operativen Level nicht mehr weiterkommen und sagen, okay, wir können diese Prio nicht mehr beeinflussen, dann wird das ganz klassisch nach oben eskaliert, dann muss ich das bei meiner Fügungskraft ansprechen, dann muss ich sagen: „Chef, pass auf, wir haben hier dieses Projekt, da kommen wir jetzt gerade nicht weiter, weil das andere Team entsprechend ihre Planung irgendwie ohne seine Stakeholder gemacht hat. Sprich doch mal bitte mit denen“ und dann schicken wir den normalerweise ins Rennen, dass der dann quasi auf einer Ebene höher dann dieses Thema wieder priorisiert und diskutiert. Ja, das geht im schlimmsten Gefall mal bis zur Geschäftsführung. Manchmal reicht es aber, wenn ich das meinem direkten Vorgesetzten quasi übergeben kann, dieses Thema, wenn ich da nicht mehr weiterkomme. Und das ist auch Teil von uns, aber das geht dann wahrscheinlich eher wieder Richtung fachliche Führung.

I: Also welche Projekte sind wie zu priorisieren bei uns? Ja, es geht ja vor allem auch ums Verhalten der Führungskraft. Das heißt, wie reagiert sie da oder wie ist denn das Verhältnis damit ihr?

E: Also das Schöne ist, wir arbeiten bei uns im Team eigentlich immer nach dem Motto gesunder Menschenverstand hilft. Das heißt also wir haben in der Regel eigentlich immer, also wenn man ein Thema gut begründen kann, sinnvoll begründen kann, dann versteht das natürlich auch mein Vorgesetzter in dem Fall, das ist so gut. Also auch generell bei uns im Team ist es so, wir haben glaube ich alle ein relativ ähnliches Verständnis von dem, was wir tun und was wichtig ist, was dann auch hilft in dem Fall. Was ich sagen muss an der Stelle, extrem gut. Unsere Führungskraft reagiert tendenziell relativ gelassen erstmal. Also bringt eine gewisse Ruhe ins Team.

Das hilft auch bei Kollegen, die beispielsweise sehr schnell in Hektik verfallen, wenn irgendwas nicht funktioniert. Ja, der gibt eine gewisse Ruhe ins Team, der beruhigt erstmal alle und sagt „okay, passt auf, wir gucken uns das an. Was ist das Problem?“ Ganz klassische Fehleranalyse und guckt dann, dass wir dieses Problem irgendwie gelöst bekommen. So, das ist so ein bisschen

I: Und wie gesagt, auf einem persönlichen Level, wie reagiert ihr?

E: Wie gesagt, sehr gelassen, verständnisvoll, da bin ich auch sehr dankbar für, weil das einem in dem Fall einfach hilft, so ein Thema natürlich auch offen gegenüber der Fügungskraft anzusprechen. Wenn ich jetzt weiß, der flippt bei jedem Mal aus, dann würde ich das vermutlich nicht jedes Mal ansprechen. Ich weiß, aber das tut er nicht. Der hört sich das an. Wenn ich im Unrecht bin, sagt er mir das auch, gibt mir sehr wertvolles Feedback. Aber wie gesagt, ich habe da gar keine Hemmnisse, irgendwie Themen anzusprechen, wenn irgendwas nicht läuft bei uns.

I: Okay, das ist schön. Gibt es eine Situation, in der du dich nicht verstanden gefühlt hast?

E: Bei meinem jetzigen Arbeitgeber bisher nein, tatsächlich nicht.

I: Gab es schon mal sowas in deinem Berufsleben bis jetzt?

E: Ja, früher, da ging es aber eher um eine fachlich-strategische Ausrichtung, wo ich eine andere Auffassung von einem bestimmten Teil oder einem Teilprojekt hatte als unser damaliger Chef. In dem Fall ist es, muss ich sagen, bin ich dann auch einsichtig, lasse ich mich auch gerne overrulen. Also wenn ich sage, für mich macht es keinen Sinn und mein Vorgesetzter sagen würde, ja, aber für mich macht es Sinn und deshalb machen wir das jetzt, dann ist das seine Entscheidung. Dann ist das auch okay. Aber da gab es auch schon bei meinem alten Arbeitgeber ein paar Themen.

I: Und wie lief die Situation ab?

E: Relativ Bilderbuch-like. Also in dem Fall. Nein, also wäre hier wahrscheinlich genau das Gleiche. Wenn es eine Meinungsverschiedenheit gibt, dann setzt man sich normalerweise hin und mein Vorgesetzter erklärt mir, und das war auch damals so, in dem Fall bei TVN, erklärt mir, warum er das anders sieht als ich. Du musst nicht unbedingt versuchen, dich zu überzeugen, aber er gibt dir quasi die Argumente, damit du es nachvollziehen kannst, die Entscheidung. Und das war jetzt in dem Fall auch so, den ich gerade angesprochen habe. Ich konnte es, auch aus den Argumenten, die er mir gegeben hat, ich konnte es nachvollziehen aus einer Perspektive. Ich war zwar trotzdem nicht der Meinung, aber wie gesagt, ich konnte es nachvollziehen.

I: Das heißt, das wünschst du dir auch sozusagen in der Kommunikation?

E: Absolut. Also wenn es ein Thema gibt, wo es Meinungsverschiedenheiten gibt und ich werde jetzt, ich sag mal, overruled, also wird die Entscheidung von meiner Fügungskraft durchgesetzt, dann würde ich mir zumindest wünschen, dass er erklärt, warum so entschieden wurde und nicht einfach so ist es jetzt und Abfahrt.

I: Das heißt vielleicht nochmal kurz, weil ich die Frage hier auch noch habe, welche Verhaltensweisen wünschst du dir denn generell? Oder auch welche Charaktereigenschaften?

Das sind eigentlich zwei Fragen, aber vielleicht kannst du da noch ein bisschen ausbauen, wie wünschst du dir das?

E: Also grundsätzlich, was ich vorhin vielleicht auch schon kurz gesagt habe, also für mich immer ganz wertvoll bei einer Führungskraft erst mal Gelassenheit. Egal, was für ein Problem auftritt, erst mal Ruhe bewahren und sich das Thema einmal wirklich sachlich rational anschauen. Das hilft. Also in dem Fall, ich würde fast sagen, wenig Emotionalität bei fachlichen Themen.

I: Ja.

E: Weil Emotionalität immer dazu führt, dass Themen eher eskalieren, als wenn man es sachlich betrachtet. Deshalb Ruhe, Gelassenheit, logischen Lösungsansatz suchen. Das wären so die Sachen, wo ich oder was ich mir wünschen würde, quasi von der Führungskraft.

I: Okay. Hast du noch ein Beispiel?

E: Ich überlege gerade mal... bestimmt... beispielsweise irgendwo, ganz klassisch, Umsätze brechen gerade ein, vielleicht irgendwo massiv auf einem bestimmten Teil des Portfolios. Ich glaube, es gibt Kollegen, die würden auf einmal sehr hektisch reagieren, würden anfangen rumzutelefonieren, woran liegt's, woran liegt's. Große Alarmglocken läuten. Ich glaube in so einer Situation würde ich mir wünschen, okay, wir haben ein Problem, wissen wir alle, ist nicht gut, woran liegt es denn jetzt?

Lasst uns einmal in Ruhe gucken, macht in Ruhe mal die Auswertung, guckt euch die einzelnen Teilsysteme einfach mal an, funktioniert alles so wie es soll. Das wäre so beispielsweise in dem Fall eine Antwort, die ich mir da wünschen würde und halt nicht ein hektisches „oh mein Gott, oh mein Gott, wir müssen überall jetzt gucken und jeder muss jetzt sofort alles stehen und liegen lassen“ sondern „nein bewahrt Ruhe, guckt euch das an und hoffentlich haben wir am Ende des Tages einen Fehler gefunden.“

Das wäre jetzt beispielsweise so eine gelassene Reaktion.

I: Was vermitteln die dann, die Reaktionen?

E: Ruhe und Sicherheit. Ich sag mal so, wenn du Ruhe bewahren kannst in so einer Situation, dann vermittelt dir das natürlich auch als Mitarbeiter immer, okay, derjenige weiß, wo es lang geht, der kennt das Thema vielleicht, der hat es schon mal gehabt und der führt uns auch wieder raus aus dem Problem. Gerade wenn ich als Mitarbeiter nicht weiterweiß.

I: Also dein wichtigster Part ist Ruhe und Gelassenheit.

E: Für mich persönlich, ja. Und ansonsten also was halt wie gesagt das geht wahrscheinlich wieder so ein bisschen nicht unbedingt als Charaktereigenschaft aber mehr in dieses Verhalten als Führungskraft, Vertrauen zu den Mitarbeitern aufzubauen also natürlich ist es. Essenziell für eine Führungskraft zu wissen, was kann mein Mitarbeiter, was kann der nicht. Damit ich natürlich als Führungskraft dann einschätzen kann, kann ich demjenigen bestimmte Themen geben, wie eng muss ich den betreuen bei so Sachen. Wir hatten vorhin das Beispiel mit dem Junior und dem Senior. Den Junior werde ich weitaus enger betreuen müssen, als ich es jetzt bei einem Senior machen muss. Weil ein Senior hat einen Erfahrungsschatz, der kann bestimmte Themen alleine steuern, ohne dass ich das machen muss. Mit dem diskutiere ich als Führungskraft vielleicht jetzt nur noch Prioritäten, also welche Prios auf welchen Projekten oder Tätigkeiten liegen.

Während ich ja bei einem Junior eventuell auch fachlich noch sehr viel unterstützen muss und sagen muss, pass auf, das machen wir in der Regel so und so, guck dir das und das mal an. Und wie gesagt, also für mich persönlich ist es wichtig, dass eine Führungskraft halt eher immer so als Bearing Partner und als Coach agiert. Und man Prioritäten wirklich diskutieren kann und auch das Gefühl hat, dass man selbst auch einen Unterschied machen kann. Und nicht nur, okay, das ist eh alles top-down vorgegeben und was ich jetzt sage, interessiert am Ende gar keinen.

I: Ja, sehr spannend. Okay, ja, kenn ich.

Was schätzt du denn an deiner Führungskraft besonders?

E: Ruhe und Gelassenheit.

I: Ah, und was fehlt dir an deiner Führungskraft?

E: Ja, aber tatsächlich abseits von dieser Ruhe und der Art und Weise, bei meiner Führungskraft jetzt gerade tatsächlich bei meiner Führungskraft und der da drüber, also wir haben bei uns die die Hierarchie, dass du

hast ein Team, wir sind aktuell sechs Leute beispielsweise im Team, also sechs Mitarbeiter, eine Führungskraft und dann ist dieses Team eingebettet in eine Section, die aus vier Teams besteht, also klassische Abteilung mehr oder weniger und ich weiß sowohl mein direkter Vorgesetzter als auch der da drüber, mit dem wir relativ oder man steht sich dann doch relativ nahe und auch die Hierarchie eben dazwischen tut dem jetzt nicht so viel Abschlag.

Ich schätze bei beiden, dass sie einen unglaublichen Wissensschatz in dem Bereich haben, in dem wir arbeiten. Also Jahrzehnte an Erfahrung und unglaublich schnelles Verständnis, weil ich habe ja vorhin kurz gesagt, wir befinden uns so an dieser Schnittstelle zwischen Produkt, Business und Tech. Und sie bringen aus allen drei Bereichen Wissen mit. Und das ist also so, dass ich auch als Mitarbeiter, der ein bisschen technischer fokussiert ist, alles mit ihnen diskutieren kann und sie bei allem auch ungefähr weiterwissen und nicht nur sagen „okay, ja, das ist ja alles Tech, das interessiert mich nicht, wir machen jetzt hier nur die Business Pläne dafür.“

Also wie gesagt der Wissensschatz, den sie mitbringen ja also damit auch irgendwo die Kompetenz natürlich also „ich bin da, ich vertraue denen“ halt so 110 Prozent, dass wenn die was sagen dass das stimmt, weil wie gesagt ich weiß sie arbeiten seit Jahrzehnten in diesem Ökosystem die haben es teilweise selber mit entwickelt und dementsprechend ist natürlich ein gewisses Grundvertrauen da.

Ansonsten, was mir immer noch positiv auffällt, ist, die versuchen auch immer gute Laune im Team zu behalten, sagen wir es mal so. Zumindest innerhalb des Teams, egal was außen passiert.

Wir waren jetzt letztes Jahr in der Situation, die fürs Unternehmen nicht ganz so einfach war, also im Rahmen von oder nach Corona auch im Rahmen unserer Unternehmensausrichtung, Costs-Cutting-Maßnahmen, Sparpläne und so weiter, also alles, was Unternehmen eigentlich durchmacht alle paar Jahre. Mit Mitarbeitern, die gegangen sind und so weiter.

Also auch wenn quasi die Rahmenbedingungen außen um im Unternehmen nicht stimmen, hat man ja trotzdem versucht, irgendwie das Team bei Laune zu halten, die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten. Auch über verschiedene Maßnahmen. Hat nicht immer funktioniert, aber man hat sich auf jeden Fall Mühe gegeben, was halt gut war. Und das ist, glaube ich, ein Faktor, also wenn du wirklich dich versuchst, auch um das Klima im Team natürlich zu kümmern. Das ist sehr wichtig.

I: Dann, was fehlt dir an deiner Führungskraft?

E: Das würde ich ihm sogar so ins Gesicht sagen. Ich glaube, so offen sind wir da. Nein, also auf der anderen Seite, was extrem gut ist, wir sind sehr offen miteinander. Wir haben auch sehr offenen Feedback-Austausch. Also wenn ich was falsch mache oder nicht gut war, dann sagt er mir das sofort. Andersrum darf ich das auch genauso machen. Da bittet er auch immer mal drum. Bei meiner Fügungskraft ist es jetzt so, der Kollege ist nicht der empathischste, sag ich mal, zumindest nach außen hin. Im Team tatsächlich gibt er sich sehr viel Mühe, das merkt man auch. Das ist eigentlich manchmal ganz, ganz drollig. Aber nach außen, also zu anderen Teams oder auch zu Stakeholdern hin oder so, ist er vielleicht nicht unbedingt immer der empathischste. Das weiß er auch, das ist ihm auch schon gefeedbackt worden in den letzten zehn Jahren mal.

Also die, ich sag mal, die Schwäche kennt er, sieht er auch ein und versucht es entsprechend umzusetzen oder auszubaden.

Beziehungsweise auch teilweise dann über uns zu sagen, okay, ich kann vielleicht mit dem einen oder anderen Stakeholder nicht so gut, pass auf, geh du doch mal hin und sprich mal mit dem.

Du bist da vielleicht empathischer, als ich es bin dann. Was heißt, es fehlt mir. Also klar kannst du immer noch oben und top legen, ich bin aber trotzdem allgemein halt, wie gesagt, sehr, sehr, sehr zufrieden. Das ist auch schön.

I: Das war ein guter Übergang zu meiner jetzigen Frage wieder. Es kann sein, dass ich es wiederhole. Aber was würde dich dazu bringen, langfristig in einem Unternehmen zu bleiben?

E: Vor allen Dingen auf die Führungskraft bezogen oder allgemein?

I: Beides gerne, wenn es geht.

E: Allgemein, ich glaube, da gibt es einfach so ein paar Hygiene-Faktoren, die natürlich stimmen müssen. Das ist natürlich zum einen ganz klar, dass das Gehalt muss, stimmen. Die Aufgaben müssen für mich immer stimmen, also Projekte und Themen, an denen man arbeitet. Zu einem gewissen Grad vielleicht auch, um so ein bisschen die Brücke zur Gen Z zu schlagen, machen die eigentlich Sinn, was wir machen. Vielleicht auch noch. In Bezug auf Folien, ich spring jetzt etwas, aber in Bezug auf Folien, was muss eine

Führungskraft machen quasi, um auch zu motivieren, natürlich auch so ein bisschen den Sinn hinter den Themen aufzeigen, die man im Team bearbeitet, beziehungsweise das Ganze noch einordnen.

Also wenn du die Unternehmensstrategie hast, und wir bewegen uns ja irgendwohin global galaktisch, dass man so ein bisschen aufzeigt, an welcher Stelle sitzen wir eigentlich und warum machen wir das, was wir tun hier. In dem Fall, dass einzuordnen in diesen Gesamtkontext des Unternehmens, also an welcher Stelle sitzen wir, was machen wir, warum machen wir es. Das ist eine Aufgabe und ich glaube, wenn das auch stimmt, dann motiviert mich das als Mitarbeiter auch langfristig im Unternehmen zu bleiben, weil ich weiß, okay, das Team, das hat ein Ziel. Wir dümpeln jetzt nicht jeden Tag einfach nur vor uns rum, weil wir irgendwie am Ende des Monats unser Geld mit nach Hause nehmen wollen sondern wir machen hier halt was um was bestimmtes zu erreichen das muss glaube ich stimmen, dann natürlich ein Faktor der sehr gut ist natürlich das Klima innerhalb des Teams ist auch wichtig da sorgt eine Führungskraft ja auch für: Wie ist die Arbeitsmoral? Wie ist das Team untereinander dazu?

Also ab und zu mal vielleicht irgendwie mal ein Bier trinken gehen oder mal eine Runde Bowlen gehen oder so. Also muss jetzt nicht jede Woche sein, aber ab und zu mal auch einfach unabhängig von der Arbeit was mit dem Team zu machen, hilft glaube ich dabei auch einfach so das Verständnis innerhalb des Teams zu fördern. Und das ist natürlich dann auch in dem Fall Aufgabe der Führungskraft.

Genau ansonsten wie gesagt ich habe es vorhin schon mal kurz angesprochen also für mich gibt es mittlerweile eigentlich fast nichts Schlimmeres als ein Micro-Manager, also jemanden der dir nicht nur ein Ziel vorgibt und sagt bis dahin sollten wir das gemacht haben, sondern der dir dann auch reinfuscht mit ja aber das sollten wir so machen und das müssen wir auf jeden Fall so machen, ungefragt wohlgemerkt, dann finde ich das schwierig. Das motiviert dann auch vielleicht nicht unbedingt langfristig im Unternehmen zu bleiben. Wenn du aber jemanden hast, den du immer fragen kannst, also wenn ich meinen Chef fragen kann „Mensch, ich weiß jetzt gerade nicht weiter oder ich habe hier einen Konflikt in meiner Priorisierung, wie siehst du denn das?“

Und er mir Feedback geben kann, was er denn sieht, aber mich entscheiden lässt am Ende. Das hilft natürlich extrem und das ist ein Verhalten von der Führungskraft, was ich mir wünsche und was mich dann auch als Mitarbeiter motiviert hat, lange im Unternehmen zu bleiben.

Wenn ich weiß, ich verstehe mich mit meinem Chef gut, wir haben einen Modus gefunden, in dem wir gut miteinander arbeiten können, in dem er zufrieden ist, in dem ich zufrieden bin, dann motiviert das natürlich auch, irgendwo zu sagen, ich bleibe im Unternehmen, weil wer weiß, beim nächsten Arbeitgeber, vielleicht gibt es nochmal ein paar Prozent mehr Gehalt, aber wenn die Führungskraft dafür katastrophal ist, dann bleibe ich doch lieber da, wo ich jetzt bin.

I: Ja, ja, absolut verständlich. Ja gut, vielen Dank. Ich habe jetzt noch ein paar abschließende Fragen.

Du hattest es schon im Gespräch erwähnt. Du hast sechs Leute im Team, inklusive dir. Du arbeitest jetzt in welcher Branche genau?

E: Also global galaktisch würde ich sagen, digitale Werbung. In dem Fall, wenn es ein bisschen spezifischer sein muss, quasi die Ad Tech-Branche. Also wie gesagt, wir sitzen an der Schnittstelle zwischen den Business-Teams bei uns und den Entwicklerteams, die dann tatsächlich auch die Technik dafür entwickeln. Und in dem Fall quasi die Aufgaben als Projektmanager slash Product-Owner für diesen ganzen Ad Tech-Stack.

I: Wie lange arbeitest du schon in der Position?

E: Zwei Jahre.

I: Und wie alt bist du?

E: Ich bin 26, 25. Ich werde jetzt 26. So rum. Siehst du, da geh ich schon nicht mehr immer auf die Kette. Nein, ich bin 25 noch.

I: Okay.

E: Alles klar.

I: Super. Vielen Dank. Dann beende ich jetzt die Aufnahme.

4.2 Interviews Führungskräfte

4.2.1 Interview F8

I: Also, hallo _____, schön, dass du dir Zeit nimmst, heute für unser Gespräch. Ich studiere nebenberuflicher an der Uni Koblenz und studiere im Studiengang Verhaltensorientiertes Management und möchte in meiner Masterarbeit über diese Interviews hier mehr über die Führungskräfte, Führungsverhalten erfahren in Bezug auf unsere junge nachkommende Berufseinsteigergeneration, Generation Z. Du bist Führungskraft und ich freue mich, dass wir reden. Du hattest eben schon der Aufnahme zugestimmt. Könntest du das hier nochmal bestätigen?

E: Ja

I: Dankeschön.

I: Ich werde die Aufnahme auch danach, nach der Nutzung des Interviews, löschen und es gibt keine Rückschlüsse zu deiner Person.

E: Gut, ich freue mich.

I: Hast du noch Fragen vorab?

E: Nein.

I: Okay. Dann fangen wir mal mit einer Einstiegsfrage an.

Junge Leute für das Unternehmen zu gewinnen, wird immer schwieriger. Stimmt du der Aussage zu?

E: Vielleicht nicht hundertprozentig. Ich glaube, die Bewerbungen gibt es schon durchaus einige. Deswegen ist, sag ich mal so, der erste Schritt ist jetzt nicht unbedingt das Problem. Es gibt natürlich weniger davon wahrscheinlich als vor zehn Jahren grundsätzlich an BewerberInnen am Markt, aber es ist wahrscheinlich eher das Langfristige, dass man sie auch bei der Stange hält oder dass man im Vergleich zur vorhergehenden Generation, sag ich mal, die gleichen oder sag ich mal nicht die gleichen Maßstäbe ansetzen kann, was so die Einstellung zur Arbeit angeht. Aber so grundsätzlich im Bewerbungsprozess, wenn das die Frage ist, würde ich sagen, dass es jetzt nicht wirklich schwieriger ist.

I: Und warum denkst du, dass es schwieriger ist, die länger zu halten?

E: Grundsätzlich sind die Ansprüche an den Arbeitsplatz viel höher und der Wunsch, eine Work-Life-Bildung zu haben, ist ausgeprägter. Was jetzt ursprünglich die Ursache ist, kann ich so gar nicht sagen, aber ich habe das Gefühl, dass auch durch die Medien vermittelt wird, dass man sich halt alles aussuchen kann als Uni-Absolventin. Und deswegen muss man ziemlich viel erst mal bieten als Unternehmen, um überhaupt ins Relevant Set zu kommen. Und dann langfristig, ja, ist natürlich, man kann jetzt nicht sagen, die neue Generation ist grundsätzlich anspruchsvoller, das ist auch sehr individuell, aber es kommt öfter vor, dass Leute erstmal viel fordern, aber ohne selber eigentlich auch was abzuliefern. Und das ist ein großer Unterschied zur Generation davor.

I: Was wären jetzt das für Ansprüche zum Beispiel? Also hast du Beispiele für Ansprüche?

E: Ja, ein Thema, was immer wieder kommt, was auch, sag ich mal, aus dem Bereich der Arbeitsflexibilisierung kommt, sind die Überstunden. Also grundsätzlich ist die Bereitschaft, Überstunden zu machen, geringer geworden. Das trifft natürlich aufs ganze Unternehmen zu tatsächlich. Niemand mag Überstunden, das ist ja klar. Aber die Bereitschaft, generell Überstunden zu machen, würde ich sagen, ist in der jungen Generation deutlich geringer. Und da rede ich jetzt nicht davon, dass ich mir wünsche, dass jemand irgendwie zwölf Stunden im Büro sitzt, sondern da ist eigentlich auch schon so, wenn jemand neun Stunden da war anstatt acht, dass das dann schon schlimm ist und auf jeden Fall auch ausgeglichen werden muss. Und eigentlich ist unser Arbeitsablauf darauf so nicht immer abgestimmt.

Und andere Themen, sag ich mal, ist auch Remote Working. Wir haben eine feste Regelung, wie viel im Büro man eigentlich sein muss als Vollzeitkraft. Und häufig wird sich da mehr gewünscht oder auch Arbeiten im Ausland. Und da gibt es unterschiedliche Gründe. Da gibt es auch formelle Gründe, steuerrechtliche, die jetzt gar nichts mit uns als Arbeitgeber zu tun haben. Der Bereich ist auf jeden Fall auch so, dass sich da viel gewünscht wird, was halt früher einfach gar kein Thema war.

I: Ja, okay. Danke schon mal.

Dann gehen wir mal in die Führung. Was verstehst du unter dem Begriff Führung?

E: Ja, das ist spannend. Ich persönlich bin sehr gerne Führungskraft, weil ich auch schon früher wusste, als ich eine tolle Führungskraft hatte, dass ich das auch gerne mal so machen möchte. Und für mich ist Führung, sein Team zu befähigen, seinen Job gut zu machen. Und ich sehe mich als Führungskraft im Grunde als Diener meines Teams, damit sie ihren Job machen können. Vordergründig. Und dann ist natürlich auch schon so, natürlich muss ich auch quasi eins zu einer Sache quasi runtergeben, Dinge bestimmen, auch wenn jetzt vielleicht eine unliebsame Aufgabe ist, sagen, bis wann die erledigt werden muss, ist jetzt... Es gibt natürlich schon auch so Top-Down-Entscheidungen, aber der Kern für mich von Führung ist, das Team zu befähigen, ihren Job zu machen, damit wir die Kunden zufriedenstellen können.

I: Was ist für dich die Gen Z?

E: Ich glaube, zu wissen, dass es um eine Jahrgangsbeschreibung geht, von dem Geburtsjahr bis zu diesem. Und ich weiß leider nicht mehr auswendig, wann das anfing. Ich habe mal gehört, irgendwas ab 2000 ist es vielleicht. Ich habe aber eine Mitarbeiterin, die ist 98 geboren, habe ich gestern zufällig gesehen. Die würde ich trotzdem aufgrund ihres Verhaltens dazuzählen. Vielleicht ist es auch bei 95. Ich finde es gar nicht so wichtig, weil manche, die eigentlich Gen Z sein müssten, fühlen sich auch oft wie Gen Y. Aber sinnbildlich, wenn es darum geht, die Gen Z, dann sind es für mich die Leute, die jetzt gerade in den letzten zwei Jahren frisch im Arbeitsmarkt sind und mit den Ansprüchen quasi rausgehen, die so die Medien vermitteln nach dem Motto, es gibt zu wenig Fachkräfte, du kannst hier alles suchen, du kannst viel fordern, am besten noch die vier Tage Woche. Und denen die Selbstverwirklichung viel wichtiger ist.

Vielleicht auch, weil sie diesen, sag ich mal, die Angst haben, die Umwelt wird eh zerstört, vielleicht endet mein Leben, also früher, gut, das ist ja vielleicht sehr drastisch, früher als man jetzt, vielleicht, man wird nicht 100, der Planet wird eh vorher zerstört und Rente gibt es auch keine, warum soll ich mich aufreiben? Also ich habe schon öfter gehört, nach dem Motto. Warum soll ich in Vollzeit arbeiten? Ich kriege sowieso keine Rente, dann lebe ich lieber im Hier und Jetzt und habe vielleicht auch weniger Wohlstand. Aber dieses, dass ich mich aufreibe, bis ich irgendwie 50 bin und dann endet meine Karriere und dann habe ich mein Haus und meinen Garten, hat man eh nicht. Genau, auch dieses Thema Immobilien kann man sich eh nicht leisten.

Also der Fokus aufs Hier und Jetzt und das aktuelle Leben genießen ist viel stärker, als es vielleicht bei der Gen X der Fall ist. Und das ist so die Abgrenzung, dass man halt sagt, es ist eher das Hier und Jetzt. Ich möchte mich nicht so einnehmen lassen von meinem Arbeitsplatz. Es ist eher so Mittel zum Zweck, zum Geldverdienen. Und die Leute, die diese Haltung haben, die zählen mehr zur Gen Z als zur Gen Y oder X.

I: Hast du da auch Bewerber gehabt oder Personen bei dir im Team, die genauso ticken?

E: Unser Team ist recht jung, also die meisten, das heißt die meisten, also auf jeden Fall mindestens ein Drittel hat weniger als zwei Jahre Berufserfahrung. Und ja, also ich würde sagen, mindestens die Hälfte von denen hat sehr stark einige dieser Eigenschaften. Also ich habe das nicht nachgezählt, aber ich würde schon sagen, dass über 80 Prozent machen, so gut wie keine Überstunden oder wenn, werden sie ausgeglichen. Und man soll nicht so sehr auf N gleich 1 gehen, aber es gibt auch eine Mitarbeiterin, die tatsächlich Teilzeit arbeitet, weil sie es irgendwie zu stressig hier findet und auch den Wert irgendwie nicht sieht. Da weiß ich aber auch, dass sie quasi noch bei ihren Eltern lebt, deswegen braucht sie das Geld auch nicht. Aber das ist ja trotzdem auch eine innere Haltung, die es da durchaus gibt. Und es wird sich auch durchaus verbündet im Team bei den Jüngeren, wenn es um das Thema Überstunden geht.

I: Okay, also die Überstunden setzt du auch damit gleich, oder die Schnittmenge ist sehr groß von den Leuten, die diese Einstellung haben, die du genannt hast und auch keine Überstunden machen wollen.

E: Ja.

I: Okay. Also vielleicht für dich zur Definition. Es gibt verschiedene Definitionen in der Forschung und den Theorien. Und ich benutze für meine Arbeit die Definition von den Jahrgängen 95 bis 2010. Das wären dann alle Leute von 14 bis 29. Also es ist schon ein weiteres Spektrum, aber es sind halt eben, wie du sagst, genau die Leute. Es kommt natürlich auch immer drauf an, wann steigt jemand ein. Es ist ganz unterschiedlich, aber natürlich kann man Leute ja auch gar nicht in solche, an solchen Gruppen festnageln. Aber es geht schon um dieses, draußen hat man das Gefühl, es herrscht, das, was du gesagt hast, hat man auch, oder habe ich auch in der Literatur schon gefunden teilweise, aber wie gesagt, es gibt auch kein Richtiges und kein Falsches. Es geht ja um deine Interpretation der Sachen. Damit passt es auch. Genau.

Dann gehen wir nochmal zur Führung. Was sind Führungsaufgaben?

E: Okay. Also in erster Linie würde ich sagen, eine Zielsetzung für das Team.

Also was wollen wir quasi langfristig erreichen, mittelfristig und kurzfristig, damit die Leute wissen, was sie zu tun haben. Und dann auch eine Priorisierung der Aufgaben, sei es jetzt vielleicht, weil man zu viel zu tun hat oder auch, um klarzumachen, was als erstes erledigt werden sollte oder wie wichtig was ist. Jetzt

ist es bei uns so, wir haben in der Regel mehr Aufgaben, als man jetzt bewältigen kann in einem Arbeitstag oder es kommen spontan Aufgaben dazu und da muss man sich halt immer entscheiden, was man zuerst macht. Und da ist die Führungskraft die letzte Instanz und die am Ende auch Verantwortung dafür hat, dass der Kunde zufrieden ist. Und genau, weil wir eben im direkten Kundenkontakt arbeiten, ist das so recht dominierender Faktor in dem, was wir machen. Und es orientiert sich oft daran, was der Kunde möchte. Und ich bin quasi die erste Instanz, die quasi über das, ich habe ein recht kleines Team aktuell noch, aber es gibt auch Teams, also jetzt sind es gerade drei Personen quasi ohne mich eingeschlossen. Und es gibt aber auch Führungskräfte in meiner Aufgabe, die bis zu zehn Leute haben. Und das zu koordinieren, ist so die Hauptaufgabe, auch was das Operative angeht.

Und dann in der Personalentwicklung, das ist auch eine sehr wichtige Aufgabe, dass man den Leuten auch Perspektiven aufzeigt, sieht, was sind ihre Stärken, was sind ihre Schwächen und die entsprechend weiterentwickelt.

I: Kannst du da das ein bisschen genauer beschreiben, wie du jetzt, also bezüglich Weiterentwicklung?

E: Ja, also die Weiterentwicklung gibt es zum einen auf persönlicher Ebene, also Softskills. Von mir aus kann ich mich gut ausdrücken, bin ich empathisch. Wahrscheinlich gibt es auch noch mehr, spontan fällt mir da nichts ein. Also Softskills, die für uns relevant sind, sind auch, ob jemand gut präsentieren kann. Und dann fachliche Skills ist dann bei uns. Ja, es ist natürlich zum einen kann ich den PC bedienen. Es geht aber auch wirklich in die im Mediabereich, dass man sich auskennt zu verschiedenen Mediagattungen.

Und das andere ist dann, wenn man auf die Karriereleiter schaut, wie muss jemand diese Fähigkeiten ausführen, um vielleicht auch befördert zu werden? Und also im Grunde alle Eigenschaften, die wichtig sind in der aktuellen Rolle, werden betrachtet, geschaut, wo sind noch Potenziale, wo läuft es schon sehr gut und dass man sich regelmäßig dazu austauscht, wie man da noch besser werden kann.

Das machen wir mindestens einmal im Jahr dokumentiert, wird auch bei der Personalabteilung abgegeben. Und grundsätzlich hat man als Führungskraft mehrmals im Monat Einzelgespräche mit den Mitarbeitern auch darum, wie sie sich so quasi sehen. Und was man selber auch beobachtet hat, dass man regelmäßige Feedback gibt, gehört auch ganz stark dazu.

I: Was wäre jetzt die Abgrenzung? Also was gehört deiner Meinung nach nicht für den Führungsaufgaben?

E: Dass man die operativen Aufgaben der Mitarbeiter quasi für sie erledigt, ist definitiv keine Führungsaufgabe. Es kommt vor, wenn man zu viel zu tun hat, dass man einsteigt als Führungskraft, aber eigentlich sollte es nicht so sein, weil man eben mit den Führungsaufgaben eigentlich genug beschäftigt ist und dann eher in die Weiterentwicklung des Teams geht oder auch der Kunden, was dann Tätigkeiten sind, die halt das operative Team eigentlich nicht verantworten muss und deswegen auch nicht macht.

Es ist oft auch sehr persönlich. Man sollte auch gucken, dass man jetzt nicht irgendwie zum Psychotherapeuten wird. Also wenn man sehr eng mit den Mitarbeitern spricht, was läuft gut, was läuft schlecht, oft kommen da auch persönliche Sachen rein, weil man sagt so schön, wir sind ein People-Business. Das heißt, wir arbeiten eng auch miteinander zusammen. Es geht auch darum, dass man sich gut versteht. Und wenn man jetzt merkt, es läuft was nicht gut, muss man ganz stark auf der professionellen Ebene bleiben. Und das ist was, was man als Führungskraft auch lernen muss, dass man sich davon in Teilen abgrenzt und man auch Grenzen sieht, dass man auch nicht zu tief reinght. Zum einen, um nicht übergriffig zu sein und zum anderen, dass man sich aber auch nicht Probleme zur Eigenmacht, die die Person selber lösen muss.

I: Jetzt hast du vorhin schon so ein paar Sachen angedeutet und jetzt auch noch mal bezüglich Führung gesprochen. Welche Herausforderungen hast du bei der Führung der Gen Z oder Gen C?

E: Ja, also zum einen sind sie sehr ehrlich und sagen, was sie wollen. Das würden ältere Generationen eher nicht machen, weil die eher meiner Meinung nach eine Devote-Einstellung haben. Und ich halte das aber für was Gutes, dass sie sagen, was sie wollen. Weil wenn man weiß, was man will und es nicht sagt, dann erwartet man was, was man vielleicht nie bekommt.

Und da ich von meinem Persönlichkeitstyp auch eher so bin, dass ich am liebsten gerade heraussage, was ich denke, stört es mich nicht besonders. Und ich bin davon auch nicht irritiert, wenn jemand sagt, was er möchte, weil ich es oft sehr gut nachvollziehen kann. Jetzt ist es natürlich so, dass es manchmal auch unbequem ist, weil man muss dann auch darauf eingehen. Und ich war auch schon dann manchmal an dem Punkt, dass ich, weil ich auch tatsächlich in meinem neuen Team zwei Personen habe, die sehr, sehr deutlich sind, dann sagen muss, dass es vielleicht auch unangemessen ist, das so einzufordern. Weil ich dann auch wirklich finde, jetzt nicht, dass sie sich wünschen, das ist in Ordnung, aber dass es einfach klar sein sollte, dass sie das, was sie sich wünschen, eigentlich nicht bekommen können. Und dann kriegen sie das halt auch zurückgespielt.

I: Wie war die Reaktion?

E: Sie haben es, glaube ich, schon verstanden. Ich hatte das Gefühl, sie wollten es halt mal probieren. An der einen Stelle wurde dann, also da ging es auch darum, eigentlich gibt es eine recht klare Regelung bei unseren Überstunden, wann man die mitnehmen darf in den nächsten Monat. Und das endet quasi, die ersten 15 Stunden schenkt man quasi der Firma, wenn man nicht vorher schafft, sie abzugleiten. Und dann ging es irgendwie um zwei Stunden, die man mitnehmen wollte in den nächsten Monat. Und dann wurde so getan, ja, ich habe mir schon gewünscht, dass du da auch ein bisschen menschlicher bist. Und es war dann so, naja. Das sind halt die Regeln in der Firma und es ist schon menschlich genug, dass ich es mir jetzt anhöre und darüber nachdenke, ob wir sie mitnehmen. Und sie haben halt erwartet, dass ich direkt sage, klar, ihr dürft dann auch das trotzdem mitnehmen, obwohl das ja ungerecht ist gegenüber den anderen Kolleginnen. Und das, ja, sie probieren viel. Und ja, meine Güte, man muss halt auch ein Nein sagen können.

I: Okay, spannend. Was schätzen sie an dir?

E: Ich hatte noch irgendwas und ich überlege gerade. Genau, das waren jetzt die Herausforderungen bei der Führung dieser Personen. Genau. Sie sagen, was sie wollen. Ja. Direkt. Ja, genau. Also die nächste Herausforderung ist es dadurch, dass sie nicht nur sagen, was sie wollen, sondern auch machen, wie sie wollen. Also wenn jetzt eigentlich früher, es wäre klar, okay, jetzt ist noch eine Aufgabe zu erledigen. Es ist Donnerstagabend und am Freitag ist niemand da, um die Aufgaben zu erledigen, dann würde man normalerweise länger bleiben und die Aufgaben erledigen. Und hier ist es tatsächlich so, dass dann auch gesagt wird, nee, ich fahre jetzt in Urlaub da. Wurde auch vorher nicht angekündigt. Also eigentlich wäre 17 Uhr noch innerhalb der Arbeitszeit und dann wird einfach gegangen und die Sachen bleiben liegen. Und das ist schon was, das hätte sich vor, würde ich sagen, fünf Jahren niemand getraut.

Und sie trauen sich auch tatsächlich viel.

Und ich möchte jetzt natürlich auch, weil es tatsächlich auch gute Mitarbeiterinnen sind, sie nicht vergraulen und ich möchte jetzt nicht abmahnen. Aber normalerweise müsste man dann, wenn man als Führungskraft so ein bisschen diese... Ich werde jetzt nicht sagen, doch. Es ist so ein bisschen wie meine Technik auf dem Amt, dass man quasi alles, worauf man recht hat, auch rausholt. Das müsste ich eigentlich als Führungskraft so zurückmachen, damit irgendwie die Arbeit erledigt wird. Möchte ich aber nicht, weil ich glaube, dass es nur zu Frust führt.

Bei denjenigen, die halt wirklich versuchen, für sich alles herauszuholen, laut dem Recht habe ich auch noch keinen idealen Weg gefunden, damit es dann im Team auch ausgeglichen ist, weil wir immer noch auch Leute im Team haben, die quasi länger dabei sind und das so nie machen würden und die im Grunde dann auch darunter leiden, weil die dann die Aufgaben von der GenZ quasi wegarbeiten müssen. Ja.

I: Ja, interessant. Das heißt, du versuchst auch als Führungskraft die Gleichheit herzustellen, Gerechtigkeit zu schaffen.

E: Ja, also für mich ist Gerechtigkeit sehr wichtig. Und das ist schwer, wenn quasi die Ansprüche an die Arbeit sehr stark unterschiedlich sind. Das war natürlich vorher auch schon so. Es gab früher auch schon Leute, die sind eher faul. Aber das Besondere hier ist eigentlich, die Gen Z ist nicht zwingend faul. Sie fokussieren sich nur auf ihren, in unserem Fall 39 Stunden pro Woche. Und geben halt nicht mehr und machen aber in den vorgegebenen Stunden eine exzellente Arbeit. Würden sie jetzt schlechte Arbeit machen, hätte ich gar keinen Kummer damit, da auch härtere Maßnahmen aufzufahren, weil ich sie vielleicht eh nicht halten wollen würde. Aber das ist gar nicht der Fall. Also ja.

I: Sehen die das, dass du auch ihnen entgegenkommst, obwohl sie sich viel rausnehmen wollen? Wie ist das Verhältnis? Vielleicht kannst du dazu noch was sagen. Und die eigentliche Frage wäre dann auch, was schätzen sie an dir besonders? Vielleicht geht das miteinander einher.

E: Ich bin mir nicht sicher, ob sie es immer sehen. Ich glaube schon, dass sie sehen, dass obwohl ich das anders sehe, ich ihnen entgegenkomme. Sie erwarten aber mehr. Und in einem Fall weiß ich auch, da gab es eine andere Führungskraft. Die hatte keine Lust, sich damit rumzuschlagen, mit den einzelnen Überstunden im Kleinen. Und dann hat sie die einfach weggeschenkt, obwohl sie es eigentlich nicht dürfte. Und das ist dann quasi mir auch zu Last gefallen.

I: Aber... Das Argument, oder wie?

E: Ja. Also nach dem Motto, ich habe es bei dem und dem ja vorher auch gekriegt. Warum kriege ich es bei dir nicht? Und ja. Wenn es darum geht, was Sie an mir schätzen, dann schätzen Sie schon die Ehrlichkeit. Es gibt Führungskräfte, die gehen gar nicht so darauf ein, auf diese einzelnen Wünsche. Und ersparen sich damit eigentlich auch den Ärger der einzelnen Anfragen der Recht. Das wird dann halt so grob geklärt. Ich bin mir auch relativ sicher, dass Führungskräfte, die ich früher hatte, die wären dann wütend gewesen auf die Person und hätten ihre Arbeit abgewertet, aufgrund ihrer Ansprüche, die sie haben.

Ich will jetzt nicht sagen, dass das mit Absicht vermischt würde, aber bei der einen Mitarbeiterin bei mir ist es auch so, dass mein Vorgesetzter sie schlechter einstuft, weil sie immer so auf ihren Stunden beharrt und auf ihren Rechten, obwohl eigentlich ihre Arbeit sehr gut ist.

Und ich denke, dass sie mein Feedback dazu, wenn da was vorkommt, dass ich es sage, dass sie das durchaus schätzen, auch wenn es dann manchmal wehtut. Also zu der einen Kollegin habe ich dann gesagt, dass ich die Ehrlichkeit zwar irgendwie auch schätze, weil es wichtig ist, darüber zu sprechen, aber auf der anderen Seite, wenn man vor anderen Leuten dann was sagt, was sie vielleicht auch irritiert und verletzt, sollte man schon wissen, dass wenn man quasi als junge Generation so seine Ansprüche geltend macht, dass es eigentlich unfair ist, wenn da auch jemand anderes im Raum sitzt, der das halt nie tut und dann die Arbeit auffängt.

Und das ist normal, sage ich mal, also grundsätzlich jetzt unabhängig von der Generation, dass Leute, die ins Berufsleben einsteigen, die müssen manchmal anecken, um halt dazu zu lernen. Und das ist für mich auch was, was da teilweise auch gelernt werden muss, weil man sonst auch im Unternehmen, glaube ich, keinen Erfolg haben kann. Und da geht es auch gar nicht darum, dass man nicht seine Meinung sagt, sondern dass man halt spürt, wie ein Unternehmen funktioniert. Und ich glaube, das kann man auch, obwohl man dann vielleicht seine Bedürfnisse durchsetzen möchte und auch die durchgesetzt bekommt. Weil ich sehe es ganz viel, dass die Generation ihre Bedürfnisse durchaus erfüllt bekommt, was Arbeitszeit angeht.

I: Und gibt es auch etwas, wo du sagst, da hattest du mit deinem Team als Führungskraft einen besonderen Erfolg, wo ihr vielleicht gemeinsam was durchgesetzt habt oder wo du gemerkt hast, du konntest durch deine Art und Weise die motivieren, die irgendwie, also irgendwie so, wo du sagst, das war so ein Erfolgserlebnis?

E: Ja, ich habe das Team jetzt erst so in der Zusammensetzung seit August und jetzt ist ja Januar, das heißt, es ist noch nicht besonders lang. Und ich glaube, also ich habe tatsächlich leider mit zwei von den drei Personen öfter Diskussionen darüber gehabt, über diese, wie viele Stunden sind es denn jetzt und wann komme ich und wann gehe ich und sehr viel, darf ich noch einen Tag Homeoffice mehr haben oder nicht. Und ich glaube, dass deshalb auch sie von mir den Eindruck hatten, dass ich sehr genau auf diese Regeln achte, weil ich halt das nicht quasi wegschenken wollte, wie vielleicht die andere Führungskraft vorher.

Und dann sind wir an dem einen Tag vor Weihnachten, habe ich sie einfach genommen und wir sind quasi um vier auf den Weihnachtsmarkt gefahren und ich glaube, das konnten sie ihr Glück gar nicht fassen, dass sie jetzt während der Arbeitszeit innerhalb und das was auch zur Arbeitszeit zählt, die Fahrt zum Weihnachtsmarkt, wo normalerweise Freizeitveranstaltungen nicht zur Arbeitszeit gehören, dass ich dann gesagt habe, okay, ist unser Team-Meeting, kommt mit und sie haben eine Glühwein-Geschenk bekommen und das hat sie auf jeden Fall gefreut.

I: Sehr gut.

E: Ja.

I: Okay, also passt du dich da ein bisschen an?

E: Ja, es geht ja auch gar nicht darum, dass man jetzt nicht jemandem eine Stunde Freizeit gönnt. Es geht eher um das Grundsätzliche.

I: Ja, verständlich. Auf jeden Fall. Dann vielleicht noch zwei Sachen. Einmal eine Situation, in der du nicht richtig verstanden wurdest. Gab es sowas? Also es klingt ja schon so, als wenn ihr diskutiert, anscheinend ja auch öfter, oder du erklärst die Dinge auch, habe ich das Gefühl, habe ich den Eindruck. Gibt es da was, wo es mal so eine Konfliktsituation gab, also wirklich eine ernstere, muss jetzt auch nicht in deinem jetzigen Team sein, aber als Führungskraft mit jungen Personen?

E: Ja. Wahrscheinlich müsste ich schon mal länger darüber nachdenken. Ich hatte es jetzt in dem aktuellen Team auf jeden Fall, dass dieser Punkt, dass die Mitarbeiter sagen, okay, aber die 39 Stunden sind rum und ich will auch nicht mehr arbeiten, auch wenn jetzt eine Hochbelastungsphase ist. Und ich dann aber gesagt habe, ja gut, aber im vierten Quartal ist unser Jahresendgeschäft, da machen die Kunden eben ihre Kampagnen und da müssen wir mehr arbeiten, dass ich im Grunde sagen musste, wir sind eine Agentur, wenn es nicht zu dir passt, vielleicht müsstest du woanders dann besser arbeiten.

Und das hat in dem Kontext gut gepasst, aber an anderer Stelle hätte ich wahrscheinlich als Führungskraft von meinen Vorgesetzten für diese Aussage Probleme bekommen, weil man im Grunde guten Mitarbeitern sagt, ja, vielleicht musst du dann gehen, wenn es nicht zu deinem Lebensstil passt.

I: Darf man nicht sagen, oder wie?

E: Na ja, vielleicht darf man es sagen, aber es ist nicht geschickt, weil dann würde theoretisch die ganze Gen Z kündigen. Und in dem Kontext hat es ganz gut gepasst, aber es war schon eine extreme Situation. Also eigentlich ist es so, wenn die Kulturen so viel anders sind, man müsste theoretisch am laufenden Band solche Konflikte produzieren. Und ich frage mich schon, wie man sich dann irgendwann in der Mitte trifft.

I: Denkst du, dass es schwierig ist, die verschiedenen Generationen zusammenzubringen? Also aktuell sind ja drei bis vier verschiedene Generationen sozusagen in einem Arbeitsumfeld, die aufeinandertreffen.

E: Ja, also ich merke auch bei den Führungskräften, die quasi zur Gen X gehören, wenn ich mir zur Gen Y zähle, dass sie teilweise wirklich ganz anders denken. Und ich glaube, sie versuchen es teilweise sogar zu verstecken. Oder sie haben halt kein Verständnis und machen einfach so weiter. Und an manchen Stellen, glaube ich, führt es auch zu Problemen in der Art, wie man Menschen führt.

Und es ist dann besser, wenn ein X keinen Z führt. Und das ist ja aufgrund der üblichen Hierarchie in der Regel auch nicht der Fall. Aber ich habe schon öfter eine Mittlerposition quasi zu meinem Vorgesetzten, der zur Generation X gehört und auch dem drüber, dass ich mich an manchen Stellen nicht trauen würde, das, was die Generation Z zu mir sagt, zu 1 zu 1 wiederzugeben, weil das quasi dann nur zu mehr Problemen führt als das, was gelöst wird.

I: Was denkst du aber, kannst du, denkst du, du kannst, hast du einen Einfluss darauf auf die Wahl der, also, beziehungsweise entweder einmal die Frage, hast du einen Einfluss auf die Wahl des Unternehmens der Gen Z als Führungskraft, beziehungsweise wäre dann eben auch, weil du ja, sag ich mal, erst bei Einstieg ins Unternehmen wirklich anwesend bist, aber hast du Einfluss auf das langfristige Bleiben? Denkst du, du als Führungskraft kannst dafür sorgen, dass sie länger bleiben?

E: Also ich denke ja im Rahmen der Rahmenbedingungen, die unser Unternehmen vorgibt. Also wenn jetzt ein Unternehmen sagt, ihr müsst weiter die Woche ins Office kommen, dann liegt es nicht in meiner Macht, da jemandem quasi eine andere Möglichkeit zu geben. Also natürlich kann man Sonderverträge machen, aber das ist für die Unternehmung schlecht und ich hoffe nicht, dass ein Unternehmen da so heterogen ist, wie es die Leute behandelt.

Und in dem Rahmen, den wir haben, der ja auch klar ist bei Vertragsunterschrift, das muss man ja auch sagen, glaube ich schon, dass man die Leute halten kann, weil wir an sich schon ein modernes und flexibles Unternehmen auch sind.

Jetzt ist es natürlich so, wenn ein Unternehmen keine Hunde erlaubt, dann kann man nicht einfach Hunde mitbringen. Und das sollte die Leute wissen. Und jetzt bewerben sich bei uns viele Leute direkt von der Uni. Das ist der erste Job. Vielleicht stellt man sich Sachen anders vor. Man weiß nicht, was man fragen soll. Aber was ich schon wichtig finde in Bewerbungsgesprächen, dass man auch sagt, wir sind eine Agentur, wir haben Peak Phasen, da muss man halt mehr geben. Und man muss auch dann sagen, dass unsere Überstundenregelung nicht so ist, dass man alle Stunden eins zu eins zurückbekommt. Wenn man so transparent nicht ist, braucht man sich natürlich nicht wundern, wenn Leute enttäuscht gehen. Und es kann ja auch trotzdem sein, dass jemand sich bewirbt, happy ist, dass er hier ist, zwei Jahre hier arbeitet und sich dann entschließt, okay, ich möchte aber lieber wo arbeiten, wo das nicht so ist. Und das ist dann ja auch okay. Diese Gedanken, die hatte meine Generation auch schon. Jeder hat sich schon mal gesagt, Agentur möchte ich nicht. Und das ist ja auch okay. Und man kann dann ja auch gehen.

Es gibt aber trotzdem genug, die dann geblieben sind, weil es auch andere Vorteile hat, die jetzt nicht mit den üblichen Themen zu tun haben, die Leute einfordern, wenn man an die neue Arbeitswelt denkt. Also wir haben viele private Veranstaltungen, wir sind locker, wir haben einen eigenen Dresscode. Sicherlich gibt es das auch woanders, wo man dann mehr Überstunden abbauen kann. Da kann man ja auch dahin gehen, das ist okay. Es ist ja so, man muss ja hier nicht arbeiten.

I: Okay, ja. Denkst du, dass Führung eine wichtige Rolle spielt bei der Entscheidung für ein Unternehmen oder gegen ein Unternehmen?

E: Ich glaube, ja. Man sagt ja, man kündigt seinen Chef, wenn man geht. Und da glaube ich ganz stark dran. Der Chef ist natürlich nicht die Mutter oder der Vater, aber diese Person bestimmt, welche Aufgaben man hat und auch, wie diese bewertet werden. Und das ist, wenn jetzt jemandem sein Job nicht egal ist, sondern man geht davon aus, die Person ist motiviert, sie möchte die Arbeit gut machen. Jeder braucht in gewisser Weise Feedback. Weil unsere Art der Arbeit auch so ist, dass man jetzt nicht was produziert und dann sieht man, man hat jetzt, weiß ich nicht, einen schönen Grabstein zusammen gemeißelt, sondern das ist ein Teamprodukt und es wird auch von verschiedenen Leuten bewertet. Das ist jetzt nicht jemand, dass jemand hier was einzeln allein baut. Und deswegen glaube ich, ist das Feedback des Vorgesetzten sehr wichtig. Und also, wenn ich von mir selbst spreche, ist es auf jeden Fall so, dass es eine sehr große Rolle spielt. Und ich glaube auch, dass es die Leute hält oder halt auch nicht hält in Unternehmen. Und die Art, wie man auf Mitarbeiter eingeht, die macht schon sehr viel aus.

I: Danke.

E: Sehr gerne.

I: Ich habe noch ein paar demografische Fragen. Einmal deine Branche ist ja die Werbebranche. Wie viele Personen, also du hast gesagt, du bist für drei Personen Führungskraft.

E: Genau, jetzt gerade ja. Ich war auch schon für 15 Leute Führungskraft.

I: Wie alt bist du?

E: Ich bin 37, ne Moment mal. 36 bin ich geworden, ja.

I: Und wie lange arbeitest du bereits in deiner Position?

E: Also genau diese Jobbeschreibung seit Mai, also fast ein Jahr. In dem Level seit zwei Jahren, genau. Und als Führungskraft, glaube ich, dann seit fünf Jahren. Ungefähr.

I: Sehr gut. Vielen Dank. Ich beende die Aufzeichnung.

4.2.2 Interview F9

I: Bist du damit einverstanden, dass die Aufnahme jetzt hier stattfindet?

E: Ja.

I: Und ich dein Interview dann später transkribieren darf und im Anschluss wird alles anonym verwendet und auch wieder gelöscht.

E: Ja.

I: Sehr gut. Also erst mal vielen Dank, dass du teilnimmst, noch. Wie du weißt, studiere ich ja Verhaltensorientiertes Management an der Uni Koblenz und schreibe jetzt meine Masterarbeit über das Thema Führung. Und Führung in Bezug auf Gen Z, also Generation Z. Und du bist ja Führungskraft. Und deshalb, ich befrage Führungskräfte und Personen, die eben frisch im Berufsleben sind, so ein, zwei Jahre und dieser Generation angehören. Ich habe so eine Einstiegsfrage.

Junge Leute für das Unternehmen zu gewinnen, wird immer schwieriger. Stimmt du zu?

E: Ich kann jetzt natürlich nicht aus der langen Erfahrung sprechen. Ich glaube aber schon, insbesondere, da die Anforderungen, also es sind zwei Sachen, einmal dass die Anforderungen an die Mitarbeiter, die man haben möchte, auf jeden Fall steigen. Also überhaupt junge Leute reinzunehmen, ist schon von Unternehmensseite mit viel Herausforderung verbunden.

Also die Anforderungen sind schon sehr hoch.

Und klar, die jungen Leute nehmen nicht mehr jeden Job. Die wollen schon ganz genau wissen, auf was sie sich einlassen und was sie dann auch dafür bekommen. Und das macht es, glaube ich, schwieriger.

I: Weshalb denkst du, ist das so?

E: Weil sie wissen, dass man sie braucht, kurz gesagt.

I: Woher weißt du, also ist es meines schwieriger, Leute zu finden?

E: Es gibt einfach wenige junge Leute und gerade für spezielle Berufe ist es halt wirklich schwierig, Leute auch zu finden, die dann... Ich komme aus einem Umfeld, wo vielleicht gerade Gehalt nicht so üppig ausfällt, und das ist ein sehr relevanter Faktor für die jüngeren Menschen, die ich so rekrutieren möchte. Und das können wir halt einfach nicht bieten und das ist oft einfach K.O.-Kriterium gewesen.

Da ging es dann nicht darum, ist die Aufgabe cool, kann ich mich darin entwickeln, was bekomme ich noch an Benefits mit Weiterbildung oder coole Kollegen oder egal, es ging hauptsächlich ums Geld, also viel ums Geld war so ein bisschen mein Eindruck und das konnten wir nicht quitten und dadurch, ich glaube das war früher vielleicht ein bisschen anders, dass man gerade als junger Mensch ein bisschen zurückgesteckt hat.

I: Ja, okay. Noch so generell, was ist für dich die Generation Z? Was verstehst du unter dem Begriff?

E: Das sind die Leute, die jünger sind als meine Schwester. Meine Schwester ist Jahrgang 95.

I: Ah ja, also deine Schwester, es gibt verschiedene Theorien in der Literatur. Ich nutze für meine Arbeit die nach 95 bis 2010. Die 2010-Geborenen sind natürlich jetzt noch nicht im Berufsleben, so wie wir das jetzt hier uns vorstellen. Also 95, die werden 29 dieses Jahr. Und ja.

E: Ganz, ganz breite Spanne, gell? Also da ist wirklich alles dabei.

I: Was halt relevant ist, ist vor allem das Berufseinsteigende, jemand, der 29 ist. Zwölf Jahre arbeitet wäre jetzt halt sozusagen gar nicht relevant. Es geht schon um die Leute, die halt auch so ein, zwei Jahre jetzt mit dabei sind, sei es nach dem Studium oder eben halt jünger sind. Kommt halt immer drauf an, auf die individuelle Geschichte. Was verstehst du, oder nee, sagen wir noch, wofür steht diese Generation? Also ich glaube, du weißt schon ungefähr, was wir Leute, also wen ich so meine ungefähr. Mit Sicherheit kann man nicht alles so in Schubladen packen, aber es gibt ja schon so Tendenzen, so Klischees oder was du persönlich denkst, wie die so sind oder wofür die stehen.

E: Eine sehr schwierige Frage, weil es einfach so viele unterschiedliche Menschen betrifft.

I: Ja.

E: Und dann auch noch eine ganz wilde Zeit. Also die Leute, die jetzt frisch auf dem Arbeitsmarkt sind, was haben die denn mitbekommen? Die haben komplett Corona mitbekommen, wo irgendwie alles noch mal auf den Kopf gestellt wurde, die Arbeitswelt sich komplett verändert hat. Davor waren ganz andere Sachen wichtig, wofür dann die Generation irgendwie auch einstecken musste mit Klima etc. Finde ich ganz, ganz schwierig zu beantworten, weil es einfach so eine breite Masse ist. Und sich das auch wandelt, oder? Also die Generation ist nicht dauernd gleich.

I: Nee, genau, das ist ja der Aspekt. Also es gibt natürlich Personen, die sagen, man kann eben nicht nach Generation unterscheiden, weil man damit ja auch Person in den Schubladen steckt. Aber es gibt auch eben immer Tendenzen aufgrund der Jahrgänge einfach oder aufgrund der politischen, gesellschaftlichen Veränderungen, Klimawandel. Es ist nun mal mittlerweile präsenter. Wir denken darüber nach. Wir haben ein anderes Verständnis dafür. Es betrifft nun mal die jungen Leute mehr als jetzt die älteren. Und so gibt es halt immer andere Themen je nach Zeiten. Und entsprechend sind wir auch anders getrieben. Oder wir sozialisieren uns ja auch miteinander und gegenseitig. Früher gab es kein Social Media. Als ich mich orientiert habe nach einem Beruf, gab es kein Social Media. Das ist ja auch manchmal ein Einfluss. Wie gehen wir miteinander um? Ich habe auch schon oft gehört, Telefonphobie bei jüngeren Leuten. Was fällt dir so ein, wenn du an diese Person denkst, die du rekrutiert hast?

E: Was mir jetzt gerade in den Kopf gekommen ist, ist eine Art Selbstbewusstsein, ein Wissen, was man will und sich auch so positionieren, weil man vielleicht aufgeklärter ist als jetzt meine Generation, die jetzt eins später ist.

Vielleicht auch, weil man über soziale Netzwerke Informationen relativ schnell aufnehmen kann und sich eine eigene Meinung bilden kann. Und deswegen weiß die Generation sich, glaube ich, vielleicht besser selbst zu verteidigen oder für sich gerade zu stehen. Keine Kompromisse einzugehen. In die Richtung.

I: Okay, dann ein anderer Begriff noch, der natürlich hier auch wichtig ist. Führung. Was verstehst du unter dem Begriff Führung?

E: Da habe ich auch schon drüber nachgedacht, weil es voll schwierig ist, das zu definieren. Ich würde das jetzt mal in zwei Punkte aufgliedern. Das eine ist aus Arbeitgebersicht das Organisatorische.

Ich brauche als Arbeitgeber Leute, die Verantwortung übernehmen, die den Hut aufhaben, die die Ziele durchsetzen. Und dafür ist eine Führungskraft da, das nach unten zu bringen an den Mitarbeiter und da eine Struktur vorzugeben und zu leiten, genau, die Mitarbeitenden anzuleiten eben roten Faden zu bekommen von unten nach oben oder oben nach unten, wie auch immer.

Auf der anderen Seite ist es gerade zum Beispiel mit den Auszubildenden halt ganz, ganz viel der persönliche Bezug, Ansprechpartner sein, Coach sein, Weichen stellen, Weg aufzeigen. Eher so dieses persönliche Miteinander, dass sich der Mitarbeiter auch wohl fühlt, dass er sich gewertschätzt fühlt, dass man da direkten Draht hat und vielleicht auch das, was irgendwie von oben kommt, dann auch eins zu eins weitergibt. Also so würde ich jetzt mal die Führung aufteilen.

I: Und was sind dann Führungsaufgaben konkreter?

E: Ansprechpartner sein. Ganz konkret, wenn ich jetzt einen Mitarbeiter oder einen Auszubildenden habe, dann möchte ich was von dem. Dann möchte ich, dass der jetzt seine Ausbildung macht oder dass der seinen Aufgaben nachgeht. Dann muss ich ihn dazu befähigen. Ich muss ihm das sagen, was er zu tun hat. Ich muss ihm sagen, was ich von ihm erwarte.

Ich muss aber auch von ihm nachher wissen, was er denn von mir möchte, weil egal, ob ich jetzt eine Ausbildung mache oder eine Aufgabe mache, der Mitarbeiter möchte es ja auch gut machen. Und deswegen muss ich auch wissen, was er eigentlich möchte, was ihn vielleicht daran hindert, die Aufgabe so zu erfüllen. Und deswegen ist eine wichtige Aufgabe von Führung miteinander sprechen, glaube ich.

I: Sehr interessant. Und was wäre jetzt zum Beispiel eine Abgrenzung? Was wären jetzt keine Aufgaben, wo du sagst, konkret, das gehört nicht zum Aufgabenbereich der Führungskraft?

E: Die Aufgabe übernehmen. Also dieses operative Umsetzen der Dinge. Unterstützen, ja. Und auch da ein bisschen Hilfestellung geben, ja. Aber operative Aufgaben zu übernehmen aus dem Tagesgeschäft wäre jetzt keine Aufgabe von Führung. Zum Beispiel, wenn der Mitarbeiter krank wäre oder so. Wäre jetzt nicht was, was in meine Führungsaufgabe fallen würde.

I: Okay. Eher die Organisation für die Vertretung, oder?

E: Ja.

I: Okay. Welche Herausforderung hast du bei der Führung der Gen Z?

E: Das ist sehr viel Wissen, was ihnen zusteht. Ich würde jetzt mal ein Beispiel. Wenn man über den 30.06. angestellt ist, dann hat man vollen Urlaubsanspruch. Steht im Gesetz. Jetzt gibt es ein paar Abwandlungen. Wenn man nach dem 30.06. austritt aus dem Unternehmen, hat man vollen Urlaubsanspruch.

I: Okay.

E: So. Damit geht ein Gen-Z-Mitarbeiter, weil er das irgendwo gelesen hat, geht er dann zum Betriebsrat und beschwert sich, dass er das nicht bekommt. Und dann fängt man an zu diskutieren.

Solche Dinge, die schnappen irgendwo was auf, informieren sich, manchmal vielleicht ganz, manchmal auch nicht so ganz. Und das ist was, was früher vielleicht nicht so gewesen wäre, weil man schon ein bisschen mehr Vertrauen noch hatte, glaube ich. Und nicht alles hinterfragt hat, was passiert. Aber jetzt sagst du ja damit auch, dass er die Urlaubstage nicht bekommen hat, die ihm ja gesetzlich zustehen. Ihm stehen die gesetzlichen Urlaubstage zu und er hat gedacht, ihm stehen alle Urlaubstage zu. Und die gesetzlichen Urlaubstage sind 20 und das, was on top kommt sind noch 10.

I: Okay.

E: Genau, also das war eine Halbwahrheit sozusagen.

I: Ah, verstehe. Und wie, seid ihr, das ist ein gutes Beispiel, wie ist die Person auf dich zugekommen? Also wie war das Verhalten in der Hinsicht?

E: Ja, absolut. Verhalten war, die Person hat nicht genug Vertrauen zu mir gehabt, das direkt mit mir zu besprechen, sondern ist zum Betriebsrat gegangen, hat sich da beraten lassen. Der Betriebsrat, auch aus der Generation übrigens, war der Meinung, dass die Auszubildende im Recht ist. Und dann sind sie zusammen zu mir gekommen und haben sich beschwert, dass der Arbeitgeber die Auszubildenden um ihren Urlaub bringt.

I: Okay, und wie bist du damit umgegangen?

E: Ich habe es ihnen erklärt. Mir bleibt ja nichts anderes übrig, außer zu erklären, wie es zusammenhängt und wie einfach die Rechtslage da ist. Und es war sogar so, dass wir mehr Urlaub gegeben haben, als wir hätten geben müssen. Und das habe ich dann erklärt und dann war es, glaube ich, auch in Ordnung.

Aber die Emotionen waren trotzdem da und die konnte ich dann nur bedingt halt wieder einfangen.

I: Sehr interessant. Gibt es auch eine, oder gab es auch eine Situation, es war ja eher so eine Herausforderung, eine heikle Situation, aber gab es auch eine Situation, in der du besonderen Erfolg mit Personen aus der Gen Z hattest?

E: In der Ausbildung hat man natürlich die ganze Zeit Erfolge, weil man ist total darauf angewiesen, die Meinung zu hören. Also was mache ich? Ausbildung funktioniert nicht, ohne dass ich mir das anhöre, was die Generation will, weil genau die Leute will ich ja nachher wieder haben und dann kommt man auf ganz andere Dinge. Die machen ja von selbst. Das ganze Ausbildungsrecruiting läuft von selbst, weil die Auszubildenden *abgehen* machen.

I: *Abgehen*?

Ja, das ist halt die Zeitschrift. Und auch Social-Media-Accounts bespielen die. Und die bespielen es halt so. Klar, es ist ein Ausbildungsbestandteil, weil es auch zur Ausbildung passt. Aber es wird nachher halt von denen für die gleiche Zielgruppe gemacht. Und da kann man davon lernen.

I: Was ist dann ein Erfolg der GenZ bei dir im Unternehmen? Aber hattest du mit denen gemeinsame Erfolge? Oder hast du daran teil?

E: Da müsste ich jetzt ein konkretes Ziel gehabt haben, ne?

I: Vielleicht gab es auch eine Herausforderung, die dann umgewandelt wurde in einen Erfolg.

E: Kann man Khaled als Beispiel nehmen? Den hast du noch kennengelernt, oder? Ein Flüchtling, der innerhalb von zwei Jahren alles lernt und richtig Bock hat, was zu leisten. Oder ist das jetzt vielleicht ein bisschen weit weg, weil er in einer ganz anderen Situation war? Er gehört der Generation an. Es sind aber vielleicht auch kulturelle Unterschiede, die damit reinspielen. Aber das war eines der größten Dinge, die wirklich erfolgreich liefen, weil der mit nichts kam, wir das durchgeboxt haben, dass er irgendwie die Ausbildung anfangen kann.

Er hat die Ausbildung überragend gut gemeistert und wurde dann auch übernommen, weil er sich richtig reingehängt hat.

I: Ein sehr positives Beispiel an Leistung.

E: Er war sehr motiviert, intrinsisch motiviert.

V. Wie war seine Erwartungshaltung? Gegenüber dir als Führungskraft?

E: Sehr gering. Der war dankbar für alles.

I: Wie ist das im Vergleich zu anderen?

E: Da war deutlich stärker zu merken, dass er wertschätzt, was man für ihn leistet. Die Zeit, die ich für ihn aufgewendet hab, das hat er gesehen. Da hat er sich drüber gefreut und hat das wertgeschätzt. Das war bei anderen Auszubildenden nicht so.

Wie mit dem Urlaub, wo ich davon ausgehe, dass wir so gut in Kontakt sind, dass ich glaube, dass wir ein Vertrauensverhältnis haben, wo er mit mir sprechen kann. Ja, das ist so ein bisschen Misstrauen gewesen. Und das war bei anderen auch so, dass schon darauf geachtet wurde, dass man bloß nicht zu viel Engagement zeigt oder mal vielleicht eine Stunde länger bleibt oder zu viel lernt.

Das war schon eher so, ja, ich mache hier die Ausbildung und du musst mir jetzt alles geben, weil du bist ja jetzt nicht mehr meine Ausbilderin oder meine Führungskraft. Sag mal, was ich tun soll. Also war es ein bisschen meine Erfahrung. Deswegen war er auch vielleicht ein Positiv-Beispiel, weil es da ein bisschen anders war.

I: Ja, also die Eigeninitiative war da ein bisschen geringer.

E: Ja, bei den anderen war es auf jeden Fall geringer. Und die Erwartungshaltung höher.

I: Gab es eine Situation, in der du nicht richtig verstanden wurdest?

E: Ziemlich schwierig, wenn man mit einem Beispiel angefangen hat, gell? Ddann davon wieder wegkommen und noch was anderes sich zu überlegen.

I: Du kannst auch, also je nachdem. Meinst du jetzt in den Urlaub?

E: Ja. Ich habe manchmal das Gefühl gehabt, also ich habe mich immer sehr dafür eingesetzt, Weiterbildung intern zu machen und auch mal sich durchzuboxen und vielleicht mal länger als ein halbes Jahr dabei zu bleiben. Und da bin ich ein paar Mal gescheitert. Und da habe ich mich manchmal nicht so ganz ernst genommen gefühlt oder verstanden gefühlt.

I: Hast du ein konkretes Beispiel?

E: Eine Auszubildende, die als Personalkauffrau übernommen wurde und während ihrer Ausbildung als Personalkauffrau die Ausbildung abgebrochen hat, um woanders anzufangen.

Obwohl die Umstände im Unternehmen für genau diese Tätigkeit wirklich überragend gut waren und es ihr gut getan hätte, das einfach zwei Jahre fertig zu machen, zu lernen und dann den nächsten Schritt zu gehen.

I: Und gab es da eine konkrete Situation, wo du sagst, wir wurden das nicht verstanden? Oder wie lag es an der Kommunikation?

E: Ich glaube, dass es an den Eltern lag in dem Fall. Oder halt auch an dem Umfeld. Auch in der Region sind halt viele bei BASF, SAP sind lauter Unternehmen, die richtig, richtig gut bezahlen.

Und wenn man dann drei Leute hat im Umfeld, die bei der BASF arbeiten und die halt schon das Doppelte verdienen, weil sie halt nach der Ausbildung direkt übernommen wurden, dann fühlt man sich vielleicht als junger Mensch dann unterbezahlt, ausgebeutet, sowas. Und ich glaub, das geht relativ schnell. Die Jungen, die ich da so kennengelernt hab, waren nicht bereit, mal zwei Jahre zurückzustecken der Erfahrung wegen.

I: Und hat die Person es bei dir angesprochen?

E: Nee, gab ja eigentlich auch keinen Grund. Außer, dass vielleicht der kurzfristige Erfolg jetzt dann höher war, weil man ein bisschen mehr Geld verdient hat, gab es, glaube ich, keinen Grund zu wechseln. Also wenn sie mehr verdient, also da hat sie auch nicht angesprochen, sie will mehr verdienen und dann... Doch, aber es war halt nicht drin.

I: Okay. Und wie hast du darauf reagiert, konkreter?

E: Die Gehaltsstrukturen waren ja eigentlich bekannt. Insbesondere im Personal. Also was soll man da groß sagen, als dass man einfach ins Gefüge passt. Und es jetzt auch nichts bringt.

Man kann jetzt nicht jemanden, der letztes Jahr angefangen hat, über jemanden stellen, der seit fünf Jahren dabei ist. Muss ja irgendwie auch intern passen. Also da war so viel Transparenz, dass es relativ einfach war zu erklären.

I: Gab es auch schon eine Konfliktsituation, die du versucht hast zu klären?

E: Das ist auch eine sehr schwierige Frage. Ich bin überhaupt kein Konfliktmensch. Ich kann doch selber keine Konflikte aushalten. Ach doch, ich hatte ja einen Azubi, den ich abmahnen wollte oder abgemahnt haben dreimal.

I: Aha. Okay, wie lief das genau ab?

E: Ich hatte mal eine Auszubildende, die einfach grundsätzlich so spät gekommen ist. Einfach immer. Also dauernd. Und mich auch immer schön angelogen hat. Von wegen, sie wäre ja da. Und dann gucke ich und dann ist sie aber nicht da. Und dann denke ich mir so, hm. Kein gutes Verhältnis. Ja, dann hat sie halt eine Abmahnung gekriegt.

Und dann hat sie halt beim nächsten Mal wieder eine Abmahnung gekriegt. Und dann bei der dritten... Bei der dritten Abmahnung habe ich dann ein Kündigungsgespräch geführt, was dann von der Geschäftsführung leider wieder zurückgenommen wurde.

Ein Kündigungsgespräch mit der dritten Abmahnung wegen dem gleichen Grund kann ich kündigen. Und ich hatte das auch schon mit der IHK abgeklärt und dass ich diese Person kündigen möchte und auch die Situationen alles dokumentiert und so.

Ich habe natürlich auch im Vorfeld, also es ist jetzt nicht so, dass sie einmal zu spät kam und ich hab da dann eine Abmahnung geschrieben. Da waren acht, neun, zwanzig Situationen vorher, wo sie sich einfach nicht an die Vereinbarung gehalten hat, wo sie zu spät kam, wo sie gar nicht kam, wo sie sich nicht krankgemeldet hat oder halt erst um elf Uhr krankgemeldet hat, lauter so Dinge. Was dann irgendwann nicht mehr tragbar war, weil man rechnet ja mit der Person.

Dann, ja, es gingen vielleicht Aufgaben einfach zu tun und dann hört man von der nichts und man weiß auch nicht, was passiert ist. Ich glaube, damit ging es eigentlich fast los, dass man sich dann Sorgen macht, dass mit der Person was passiert ist, wenn sie nicht pünktlich zur Arbeit kommt oder halt zwei Stunden zu spät. Da geht man ja auch schon mal vom Schlimmsten aus und ruft an und fragt, was ist los? Oh, ich bin krank. Ja, sag doch Bescheid.

I: Ja. Und was würdest du nächstes Mal anders machen?

E: Ich würde vorher die Geschäftsführung mit ins Boot holen, dass ich nicht wieder zurückrudern muss, weil das war für mich, in dem, wie ich es durchgesetzt habe, dann, also, oder vielleicht halt auch für meinen, wie es bei den anderen ankam, vielleicht, also, ja, nicht so cool, wenn ich solche drastischen Maßnahmen mache oder halt auch kommuniziere, es war's jetzt, Ende Gelände, und nachher muss ich wieder zurückrudern und sage, ja, okay, gut, jetzt müssen wir doch noch miteinander arbeiten.

I: Und wie war die Reaktion dann von der Person?

E: Die Person war ein bisschen speziell, die war immer nett. Es hat ein bisschen gebraucht, weil ich musste natürlich, bin ich dann nachher wieder in der Situation, wo ich, ich muss ja mit ihr arbeiten, es hilft ja nichts. Die Entscheidung ist getroffen und dann muss ich wieder auf ein Level kommen, wo man miteinander reden kann.

Und dann hab ich sie schon wieder ein bisschen eingefangen und hab gesagt, gut, das ist jetzt so, und dann probieren wir es jetzt halt aber beide noch mal von vorne und fangen noch mal bei null an. Und ich erwarte jetzt einfach, dass es läuft. Und das hat sie dann schon auch verstanden.

Aber sie hat sich grundsätzlich in diesem ganzen Prozess sehr verständnisvoll verhalten immer und hat danach halt trotzdem nichts gemacht.

I: Hat sie jemals gesagt, woran es lag, dass sie sich so verhält?

E: Ja, sie ist krank.

I: Also war sie krank?

E: Weiß ich nicht. Ich kann es ja nicht nachvollziehen. Also wenn die tatsächlich irgendwelche psychischen Probleme gehabt hat oder so, weiß ich ja nachher nicht. Dann tut es mir auch leid. Also tut es mir so oder so. Irgendwas kann ja nicht gestimmt haben, weil es war kein normales Verhalten.

Aber man muss ja irgendwie auf einen Nenner kommen und da hat es nämlich jetzt auch nicht so... Ja, wir haben einfach keinen Nenner gefunden miteinander.

I: Es klingt ja auch, als würdest du dich schon einsetzen für die Personen.

E: Voll. Ich hasse sowas.

I: Was?

E: Ich hasse es, wenn ich nicht kann mit jemandem oder wenn es nicht funktioniert. Ich meine es ja nur gut. Wenn sie mir gesagt hätte, ihr geht es wirklich nicht gut, sie braucht irgendwelche Unterstützung oder sie kann halt immer erst um zehn anfangen, weil sie nicht aus dem Bett kommt oder sie muss jetzt auf Kur oder so. Ich hätte sie bei allem unterstützt.

Hauptsache, wir kriegen irgendwie die Ausbildung gut durch, weil das ist ja nie mein Interesse, jemand aus der Ausbildung zu kicken.

I: Und gibt es auch, was schätzen denn die Gen Z-ler sozusagen an dir besonders?

E: Das ist voll die persönliche Frage. Ich glaube, dass ich ehrlich bin. Und offen. Und ich mach mir nicht viel aus: „Ich bin jetzt dein Chef“ Das ist die Beziehung, die ich gar nicht haben möchte. Und ich glaub, das kommt denen entgegen. Dass es auf Augenhöhe ist. Soweit möglich.

I: Okay, dann hab ich noch eine Frage. Denkst du, dass du einen Einfluss auf die Unternehmenswahl der Gen Z hast? Hat eine Führungskraft Einfluss darauf? Auf die Unternehmenswahl. Einmal ist natürlich da die Frage im Raum, es spricht sich ja vielleicht auch rum. Und man hat dann ja auch was im Kopf über dieses Unternehmen, über die Führungskräfte dort.

Und es gibt aber auch natürlich die Situation, dass ich sage, ich bin dort und ich entscheide mich ja trotzdem aktiv immer wieder neu für das Unternehmen, indem ich dortbleibe.

E: Glaube ich schon, ja. Also einmal, ich war ja, ich war auf Messen. Ich glaube, das gerade unter Auszubildenden, da redet man halt drüber. Man kennt immer jemand, der da mal war. Und dann wird es auf jeden Fall ein Thema gewesen sein, dass die Ausbildungsleitung oder es ist immer ein Thema, dass die Ausbildungsleitung cool ist und dass man mit der reden kann und dass es da keinen von oben herab gibt und alles irgendwie abgebügelt und nach Plan Schema F gemacht wird. Und auch beim Bleiben. Also ich habe jetzt auch einige, die nach der Ausbildung dann noch ein Studium gemacht haben, weil man einfach darüber geredet hat, auch was ist jetzt interessant als nächster Schritt? Wie können wir zusammen weitergehen?

Und das dann auch so gestaltet hat, dass es für die Person gepasst hat, dass man jetzt nicht den 0815-Plan nochmal ausgepackt hat, um 50 Prozent zu wiederholen von dem, was man in der Ausbildung gemacht hat, sondern man hat das Studium dann entsprechend angepasst.

Und ich glaube, da ist auch eine Führungskraft wichtig, das zu sehen und das möglich zu machen, wenn sich so jemand halten will. Wenn man mal jemand Gutes hat, sollte man den schon noch ein bisschen... Studium im Unternehmen. Oder auch danach.

Gut, danach bin ich ja dann nicht mehr die Führungskraft, sobald die Person ausgelernt hat. Wäre sie aber jemand anders, dann ist ja die Frage, ob ich jetzt da wichtig bin direkt, hat sich vielleicht irgendwie nochmal als Coach oder als Anker vielleicht. Aber ich glaube, wenn jemand jetzt langfristig im Unternehmen bleibt, ist die Führungskraft eine der wichtigsten Faktoren.

I: Was denkst du, könnte man generell tun, damit sich eine Person langfristig für ein Unternehmen entscheidet? Oder was könnte eine Führungskraft da noch tun?

E: Geht's jetzt darum, dass die GenZ dableibt, oder?

I: Genau, ja.

E: Also aus meiner Erfahrung ist halt einmal das Gehalt, dass sie sich vergleichen kann, dass sie sich bewähren, kann im Vergleich zu anderen. Also ich glaube, dieser Vergleich mit anderen ist schon sehr wichtig. Zeigen, was man hat, was man kann.

Wertschätzung, also wirklich die ganze Zeit, ihr seid die Besten, ihr seid toll, ihr macht das super, weiter so. Und Wege aufzeigen, Weiterbildung. Also ich kenne niemanden, der so schnell so viel weiterkommen will und nie stehen bleiben kann, so. Es darf nicht langweilig werden, glaube ich.

I: Ist das möglich für Unternehmen?

E: Ich würde sagen, bei den meisten schon, ja. Man findet doch immer irgendwas, irgendein Projekt, was cool ist. Man muss halt schauen, was die Person interessiert. Aber jetzt gerade im Medienbereich tut sich ja so viel.

I: Jetzt wäre ich auch schon bei den demografischen Fragen. In welcher Branche arbeitest du?

E: Medien.

I: Und für wie viele Personen bist du Führungskraft?

E: 25.

I: Wie alt bist du?

E: 32.

I: Wie lange arbeitest du bereits in dieser Position?

E: Seit 2016.

4.2.3 Interview F10

I: Hallo _____. Schön, dass du heute da bist. Vorab erstmal ist es für dich in Ordnung, dass wir hier aufzeichnen? Ich würde es anschließend nur anonym verwenden, die Daten und das Video wird auch gelöscht, sobald ich meine Auswertungen gemacht habe.

E: Das ist in Ordnung.

I: Vielen Dank. Ich studiere Verhaltensorientiertes Management an der Uni Koblenz und schreibe meine Masterarbeit über Führungskräfte und deren Verhaltensweisen, vor allem aus Sicht der Generation Z. Du bist heute als Führungskraft hier und ich stelle dir einfach mal ein paar Fragen.

Die Einstiegsfrage wäre, junge Leute für das Unternehmen zu gewinnen, wird immer schwieriger. Stimmt du zu?

E: Ja, ich stimme zu, weil ich glaube, dass die aktuelle Generation Z nicht mehr ganz diese Notwendigkeit hat, zügig und motiviert ins Berufsleben einzusteigen. Ja, ich glaube, da waren die Voraussetzungen vor ein paar Jahren oder vor vielen Jahren anders, weil einfach das finanzielle Background in der familiären Situation vielleicht nicht ganz so gegeben war. Und diese breite Masse, die einen gewissen Wohlstand hat, die ist schon da. Und man erkennt es einfach immer wieder, okay, dann macht man halt mal ein Studium und dann macht man mal noch ein Master, dann macht man vielleicht doch noch mal eine andere Orientierung.

Und es vergehen sehr viele Jahre, bis dann die Personen letztendlich ins Berufsleben einsteigen. Und ich würde es schon auf die quasi die Notwendigkeit aufgrund der privaten Situation auch ein Stück weit zurückführen.

I: Das heißt, du denkst, die haben nicht das Bedürfnis danach oder nicht den Drang oder nicht den Need?

B: Ja, ich denke, dass es nicht die Notwendigkeit gibt, weil... Also meine Eltern, das war eine Nachkriegsgeneration, die mussten viel arbeiten, die wussten, wie ihr, dass ihre Eltern schon sehr viel gearbeitet haben, sind quasi in einer schwierigen Zeit aufgewachsen und wir... Ich habe das dann im Endeffekt von meinen Eltern auch übermittle bekommen. Und was man jetzt schon sieht, ist, dass es schon sehr viele junge Leute gibt, die... natürlich haben wir auch unsere Probleme in der heutigen Zeit, aber es sind andere Probleme. Und es ist nicht mehr so diese Notwendigkeit, okay, ich muss jetzt erst mal so und so das Geld verdienen, um mir das leisten zu können und ein gewisses Fundament zu schaffen. Weil das Fundament ist da, die wissen ganz genau, ach komm, ich mache mal noch ein Studium. Meine Eltern haben ja schon gut gearbeitet und wir haben das Haus und das Grundstück.

Ich komme ja aus dem ländlichen Bereich und dort ist Eigentum weiterverbreitet. Du kommst aus dem städtischen Bereich, da ist eher die Mietergesellschaft. Und das ist so eigentlich die Thematik, womit ich mich da immer wieder konfrontiert sehe.

I: Was stehst du denn unter der Generation Z? Was ist das für dich?

E: Eine gelassene, sorgenfreie Generation. Ich würde es jetzt nicht nur auf das Alter beziehen. Ich weiß, dass die Generation Z, glaube ich, irgendwo Jahrgang 97 bis 2010 oder was weiß ich. Ich glaube, das weißt du jetzt besser.

I: Es gibt verschiedene Definitionen in der Theorie, also in der Literatur. Ich nutze die von 95 bis 2010. Also die älteste Person dieses Jahr würde die 29 werden.

E: Ja, ich würde es nicht nur auf das Alter setzen. Ich würde es einfach so sehen, dass es sicherlich auch Leute gibt, die diese Werte... Ja, die Werte verfolgen, das heißt, etwas digitaler ausgerichtet, anders aufgewachsen, haben vielleicht ein anderes Verhältnis auch zur Natur, definitiv, zur Gesellschaft an sich. Und was mir auffällt, das würde ich jetzt nicht verallgemeinern, aber damit habe ich schon häufig die Erfahrung, sie haben nicht mehr ganz dieses Verantwortungsbewusstsein, und zwar gegenüber jetzt nicht der Natur oder Lebensmitteln oder den Mensch an sich, sondern die machen Fehler.

Und die Fehler haben gewisse Folgen, aber sie fühlen sich dafür nicht immer wirklich verantwortlich. Das ist auch so ein Thema, die Schuldfrage. Wer ist schuld? Aber ich, aber das war auch der. Und dieses Aber-Ja, das hört man schon sehr häufig in der Generation.

I: Ja, ich weiß, was du meinst. Was verstehst du unter dem Begriff Führung?

E: Unter Führung?

I: Ja.

E: Also ich sage jetzt mal so. Eine Führungskraft braucht, glaube ich, gewisse Führungsprinzipien, die ihnen wichtig sind. Die Führungsprinzipien müssen aber auch immer an das Unternehmen angepasst sein, an die Größe des Unternehmens, an die Struktur, aber auch immer an die Menschen.

Ich glaube, es gibt jetzt nicht diesen einen Führungsstil, den man auf alles anwenden kann, sondern das hängt sehr stark auch von der Branche, von der Unternehmensgröße, von den Menschen ab, mit denen man zu tun hat. Ich sehe es schon als wichtig, dass, wenn man Führungskraft ist, man gewisse Prinzipien hat und darauf festhält und diese versucht, auf seine Mitarbeiter zu übertragen.

Es bringt aber auch, glaube ich, nichts, das mit zu viel Druck aufzubauen und immer das Bedürfnis hat, dass alle meine Mitarbeiter in dieses Raster reinfallen müssen, sondern braucht auch da einen gewissen Spielraum, auch eine gewisse Balance.

I: Was wären jetzt für dich konkrete Führungsaufgaben?

E: Gut, ich glaube, das Wichtigste ist, dass man delegiert, dass man als Führungskraft nicht zu sehr selber im Operativen drinsteckt, sondern dass man seine Mitarbeiter delegiert, dass man seinen Mitarbeitern auch Verantwortung gibt. Daran werden sie wachsen. Man muss dann auch einfach gerade am Anfang in Kauf nehmen, dass, wenn man Verantwortung abgibt, dass Fehler passieren, dass der Mitarbeiter, die die Arbeit nicht auf die exakt gleiche Art und Weise umsetzen wird und kann, wie man es selber hat, weil man einfach vom Typ her anders ist, weil man vielleicht auch andere Fähigkeiten hat.

Aber das ist ein Prozess, wo man auch eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen muss und wo man auch seinen Mitarbeitern die Zeit geben muss, um in diese Aufgaben reinzuwachsen. Ich glaube, das Thema delegieren, Verantwortung übertragen ist wichtig. Dazu braucht es aber auch gerade Kontrolle. Kontrolle hört sich immer so negativ an.

Aber letztendlich ist man ja auch als Führungskraft dafür verantwortlich, wie die Ergebnisse unterm Strich ausfallen. Und dann muss man auch seine Mitarbeiter entsprechend kontrollieren. Und mir ist es immer wichtig, dass man als Führungskraft offen mit Themen umgeht.

Das heißt, auch Fehler klar anspricht und nicht, sage ich mal, sich denkt, okay, da hat er jetzt einen Fehler gemacht oder das Projekt hat er schlecht bearbeitet, sondern man muss seine Mitarbeiter auch ganz klar darauf hinweisen, nur dann wissen sie auch, was sie dann bei der nächsten Arbeit oder beim nächsten Projekt besser machen können.

I: Ja, okay. Danke. Was sind für dich keine Führungsaufgaben? Also die Abgrenzung dazu.

E: Ja, das kommt immer ein bisschen... Es kommt immer ein bisschen auf das tägliche Leben in der Arbeit an. Ich sage jetzt mal so klassische Zeitfresser. Ich glaube, dass man als Führungskraft immer einen klaren Kopf für strategische Entscheidungen braucht. Und wenn man sich dann zu sehr mit Themen beschäftigt, die sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, aber wenig Nutzen, sage ich mal, für das große Ganze... Ich sage jetzt mal, wenn jetzt der Buchhalter oder der Controller die Belege am Ende des Tages aufklebt, dann ist es sicherlich der falsche Ansatz.

Sondern der Controller, der hat den Überblick über das ganze Thema und diese Aufgaben muss man einfach an seine Mitarbeiter in den verschiedenen Bereichen übertragen. Oder naja, der Chef von der Facility Management Firma sollte jetzt auch nicht unbedingt mit dem Staubsauger durchs Bürogebäude laufen.

I: Was wäre das bei dir jetzt konkret?

E: Na gut, wir sind natürlich sehr breit aufgestellt, was dieses Aufgabenthema betrifft. Aber wenn ich jetzt irgendwelche Angebote schreiben würde mit vielen Texten und viel Wording, dann nimmt das viel Zeit in Anspruch. Dann wäre das aus meiner Sicht ein Thema verfehlt.

I: Okay. Ja, verstehe. Du hattest eben, jetzt muss ich mal kurz zuschauen, Du hattest eben noch mal GenZ, das würde ich gerne noch mal ansprechen. Das könnte auch zu meiner nächsten Frage passen. Du hattest gesagt, die haben öfter mal nicht so viel Verantwortungsbewusstsein für ihre eigenen Fehler. Hast du da ein Beispiel, eine Situation, die es mal gab?

E: Ich hatte mal die Situation, dass ein Azubi, der musste zur Müllverbrennung fahren. Eine ganz einfache Tätigkeit. Das heißt, es war eine Baustelle, wo der Firmeninhaber was umgebaut hat. Das hatte zwar nichts mit der Eventbranche an sich zu tun, aber er musste was zur Müllverbrennung fahren und hat das von seinem Vorgesetzten entsprechend erklärt bekommen.

Und zwei, drei Tage später, hat dann der Vorgesetzte gefragt, wo sind eigentlich die Python Steine? Das ist im Endeffekt eine Fassade von einem Haus.

Und dann sagt er, die habe ich doch auf die Müllverbrennung gebracht. Jetzt war das ein Wert von 2.500 Euro, wo ihn der Mitarbeiter an der Müllverbrennung noch gefragt hat, ob er sicher ist, dass die Steine in die Müllverbrennung gehören. Die sind doch noch verpackt. Er hat dann gesagt, okay, passt schon, kann man wegschmeißen. Dann hat ihn unser Firmeninhaber damit konfrontiert und auf meine Frage, wie das Gespräch mit unserem Firmeninhaber war, hat er nur ein leichtes Schmunzeln im Gesicht und hat gesagt, „ja, passiert halt.“

Und das Gegenbeispiel hatte ich mal. Wir hatten mal eine Rallye mit Audi und dann hat ein Mitarbeiter aus Vershen in einem Audi RS8 anstatt Super Diesel getankt und das Auto war kaputt. Und der Mitarbeiter wurde mit dem Thema konfrontiert und hatte das Weinen angefangen im Betrieb und war mehr oder weniger eigentlich an dem Punkt, wo er gesagt hat, er kann eigentlich in der Firma gar nicht mehr arbeiten, weil er so einen großen Fehler gemacht hat. Das ist so ein bisschen der Unterschied.

I: Vom Umgang mit dem Fehler.

E: Ja, genau.

I: Ja, verrückt. Okay. Und ein guter Übergang zu der nächsten Frage. Welche Herausforderungen hast du mit der Gen Z sozusagen? Vielleicht noch mal ein bisschen eine andere Perspektive. Also was ist für dich besonders herausfordernd auf die bezogen?

E: Also ich glaube, der falsche Ansatz ist es, wenn man sagt, man muss die Generation Z umpolen, dass sie wieder so wird, wie wir früher waren oder unsere Eltern früher waren, sondern man muss aufeinander zugehen. Ich glaube, die Herausforderung ist ein bisschen auch ein gesellschaftliches und politisches Problem, dass die Politiker heute schon sehr, sehr sensibel sind auf die Sensibilität und auf die kleinen Probleme der Gesellschaft extrem eingehen und immer wieder Gehör geben.

Und wir natürlich sagen, über was diskutieren wir hier eigentlich?

Und dann da natürlich mit der Generation Z so auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen, ist in der Hinsicht sehr schwierig, weil das politische Thema ja in der Öffentlichkeit immer diskutiert wird und sehr viele Anhänger findet, weil es hier auch einfach um Wählerstimmen geht. Wenn man mit Geschäftsführern, Firmeninhabern aus dem mittelständischen Bereich redet, haben eigentlich alle die gleichen Ansichten, bloß haben wir nicht die Plattform, wo wir es diskutieren. Klar, man könnte auf die Straße gehen, aber das ist jetzt was, was vielleicht dann irgendwann mal kommen wird.

Aber grundsätzlich debattiert die Politik in Talkshows, in den Medien, in den Sozialen Medien über diese Themen und die Generation Z fühlt sich in vielen Dingen bestätigt. Und auf der anderen Seite sind die Führungskräfte, die vielleicht auch nicht alle, die vielleicht deutlich älter sind, auch wie ich, die das komplett anders sehen, aber die haben nicht die Möglichkeit, das so zu platzieren.

I: Hast du ein Beispiel?

E: Naja, es gibt eigentlich viele Beispiele. Fangen wir mit dem Klassiker an. Es ist eine Viertageweche.

I: Also dass man sagt, ich habe gewisse Rechte, ich kenne sie auch besser, weil sie halt auch kommuniziert werden in der Öffentlichkeit und dadurch fordere ich sie auch ein. Das ist so der Klassiker.

E: Ja, das ist eigentlich so der Klassiker, dass im Endeffekt früher du hast dich nicht mit Gesetzestexten auseinandergesetzt. Was für Rechte habe ich als Arbeitnehmer? Was kann ich von meinem Arbeitgeber alles fordern? Da ist die Generation Z deutlich weiter. Die wissen viel mehr. Die wissen dann auch teilweise deutlich mehr wie die Führungskräfte. Die Führungskraft muss dann kurz mal Google aufmachen und nachlesen, ist das denn wirklich so, wie das der Mitarbeiter X jetzt gerade gesagt hat.

Und das ist natürlich das Thema, dass da die Gesellschaft einfach etwas sensibler geworden ist und die aktuelle Führungskraft eigentlich gar nicht so sensibel mit gewissen Themen umgehen möchte, aber die Gesellschaft jetzt einfach auch zulässt. Thema 4-Tage-Woche, Thema Homeoffice, Thema dann bin ich krank. Gibt es ja auch in der Schule, wenn man dann mitbekommt, dass der Lehrer dann den Unterricht auf eine Homeoffice-Stunde verschiebt und du dann denkst, warum eigentlich? Gibt es da überhaupt einen Grund dafür?

Aber er hat einfach auch die Möglichkeit, weil es der Staat, weil es die Politik dementsprechend auch zulässt.

I: Okay, ja, ich verstehe, was du meinst. Ja, das ist auf jeden Fall spannend. Ich weiß genau, was du meinst. Man kriegt ja selbst auch so mit und man hat ja auch viel mehr Zugänge mittlerweile. Also die haben ja viel früher schon den Zugang überhaupt was zu googeln. Die wissen viel mehr als wir damals. Ist ja klar.

E: Ja und es ist ja auch so, dass ich habe mich damit noch nie beschäftigt. Aber es gibt sicherlich auch auf Instagram gewisse Influencer, die genau diese Themen für die Generation Z erforschen und kurz und knapp auf den Punkt bringen. Und das sind natürlich Kanäle, auf die greift dann die Führungskraft in keinsten Weise zu.

I: Ist mir auch schon begegnet. Ich habe schon Infos zum Mutterschutz bekommen, die ich ja nicht mal suche, sondern die werden mir zugespielt, wahrscheinlich aufgrund meines Alters oder sonst was. Und da bin ich jetzt top informiert, was mir zusteht.

E: Ja, ich hatte jetzt gerade wieder ein aktuelles Erlebnis.

Das ist jetzt aber ein anderes Thema, hat jetzt nichts mit der Generation zu tun. Das ist eine ausländische Mitarbeiterin, die auf mich zukommt und mir einen Screenshot von einem Google-Ergebnis schickt, welche Möglichkeiten es gäbe, dass wir als Arbeitgeber sie steuerfrei unterstützen, weil sie gerade Mutter geworden ist und jetzt wieder arbeitet. Ich wusste es nicht, dass es das gibt.

Es ist nicht mal verpflichtend, dass wir das machen, aber sie hat sich darüber halt informiert. Was könnte ich jetzt meinem Arbeitgeber sagen? Zahl mir mehr Geld.

I: Dann stehst du erst mal da, ohne dass du irgendwas weißt, darüber. Ja, okay.

Gab es auch eine Situation, jetzt gehen wir nochmal auf das ein, was ein bisschen schwieriger ist, in der du nicht richtig verstanden wurdest?

E: Also jetzt in meiner Person eigentlich nicht so häufig, weil ich jetzt schon auch jemand bin, der offen ist und der auch auf junge Leute zugehen kann und auch so ein bisschen auf der Ebene von jungen Leuten kommunizieren kann. Also ich würde jetzt das mal ausschließen. Aber ich kann mir sehr gut vorstellen, dass Führungskräfte, die in einem anderen Führungsstil und vielleicht auch noch ein paar Jährchen älter sind, da mit ihrer altmodischen Vorgehensweise sicherlich dann auch missverstanden werden. Das kann auch... Also mein Sportlehrer, der hat noch gesagt, heieiei, du N*g**. Das ist ja heutzutage absolut untragbar. Und ich kann mir gut vorstellen, dass es einfach noch Menschen gibt, die ganz unbewusst gewisse Formulierungen auch verwenden, ohne sich dabei was zu denken.

Aber die Generation Z damit überhaupt nicht umgehen kann. Auf der anderen Seite kann es vielleicht auch sein, dass die Generation Z eine gewisse Art und Weise hat, sich auszudrücken und zu kommunizieren oder auch Methoden verwendet. Ich sage jetzt mal, wenn jemand sagt... informieren dich mal bitte über ein gewisses Thema und der Mitarbeiter dann dasitzt und sagt, Siri, such mir mal bitte ein paar Ergebnisse zu dem und dem Thema, dann wird wahrscheinlich die Führungskraft auch sagen, was macht der jetzt eigentlich? Da komme ich gar nicht damit klar.

Aber das ist immer, ich glaube, wenn man da einen offenen Umgang von beiden Seiten aus hat, dann funktioniert das. Aber ich mache die Erfahrung auch bei meinem, also bei unserem Firmeninhaber, der ist deutlich altmodischer und ist weniger bereit, auf gewisse Dinge zuzugehen.

Für den sind solche Themen wie Homeoffice, Viertagewoche ein absolutes Tabuthema.

Und der beschreibt es im Endeffekt so, ja, dann warten wir jetzt mal noch ein, zwei Jahre, dann ist das eh alles wieder vom Tisch.

I: Okay. Ja, interessant, wie unterschiedliche Perspektiven sind.

Du, würdest du sagen, die Leute kommen auf dich zu, wenn sie ein Problem haben oder wenn sie, also...

E: Also ich würde sagen, dass die Generation Z überhaupt nicht mehr in der Lage ist, ein Problem offensiv anzusprechen, sondern es wird häufig über Probleme mit anderen Personen gesprochen, anstatt die Probleme direkt anzusprechen. Wobei, also das ist, glaube ich, bei den Jungen deutlich weiterverbreitet, aber es ist auch ein gesellschaftliches Problem.

I: Ja. Hattest du das Gefühl, Also hast du ein Beispiel noch, vielleicht, dass du sagst, da war ein Moment, wo du dir gewünscht hättest, man spricht lieber mit dir als jetzt nicht?

E: Ja, ich glaube, das ist oft in einem Team-Meeting, werden Dinge angesprochen, wo man Meinungen einholt, und im Nachgang bekommt man dann mit, dass die Meinung dann außerhalb von dem Meetingraum eine komplett andere war und das ist, glaube ich in der heutigen Zeit kommt das sehr häufig vor. Da fühlt man sich hintergangen und fragt sich natürlich dann, welchen Vorteil man hat, wenn man das Problem außerhalb des Meetingraums nochmal anders betrachtet und mit einer anderen Person diskutiert. Warum sagt man das nicht gleich in dem Raum?

Da ist für mich eigentlich immer das Thema. Das Thema Konflikt, Konfliktmanagement, auch das Telefon mal in die Hand zu nehmen und gewisse Dinge anzusprechen oder in einem Vier-Augen-Gespräch wird oft umgangen, indem man dann auch über E-Mails gewisse Probleme auch versucht zu lösen und ist dann nicht mehr erreichbar. Das kommt sehr häufig vor, auch nicht nur in die Kreise von Mitarbeitern, sondern auch im Umgang mit Kunden.

E: Ja, kann ich mir vorstellen.

I: Wenn du jetzt sagst, okay, du bist offen, du bist zugänglich und auch nicht so verfahren jetzt, sag ich mal, in deiner Art und Weise, sondern du sagst, die sind so, man muss auch auf die zugehen und hast ja vorhin beschrieben. Was würdest du sagen, schätzen die an dir besonders?

E: Ich glaube gerade das, weil ich auch ein relativ lockerer Typ bin. Das kommt bei den jungen Leuten schon besser an. Aber eine Lockerheit ist aus meiner Sicht wichtig. Aber man muss auch dem Mitarbeiter das Gefühl geben, dass man in ernster Situation erkennt, dass man auch den Zügeln anziehen muss. Und ich glaube, diese Balance kommt bei den Leuten, mit denen ich zu tun habe, gut an.

I: Denkst du, du kannst es beeinflussen, ob die Leute sich für euer Unternehmen entscheiden?

E: Glaube ich nicht, nein. Ich glaube, das Thema liegt eher im privaten Umfeld, weil ich sage jetzt mal, wenn jemanden für etwas zu begeistern, dazu brauche ich ihn ja um mich herum. Und wenn jetzt ein Mitarbeiter neu oder sich dazu entscheiden sollte, dass er jetzt bei uns in die Agentur einsteigt, da habe ich ja noch gar keinen Kontakt. Was wir natürlich schon versuchen, das ist auch so ein bisschen unsere Unternehmensphilosophie, dass wir selten Stellen ausschreiben, wo wir viele Bewerbungsgespräche führen, sondern wir versuchen es eigentlich immer auf dem direkten, kommunikativen Weg, also ein bisschen ins Gespräch zu kommen, Leute dazu motivieren, begeistern Ihnen die Vorteile von unserem Berufszweig, zum Erklären.

Es war früher einfacher, definitiv, weil bei uns in der Branche das Thema Viertagewoche und Homeoffice einfach komplett absurd sind. Das ist nicht umsetzbar in der Praxis, bei aller Offenheit. Aber wir sind ein sehr stundenintensiver Berufszweig. Wir haben viele Wochenenden, wo man arbeiten muss, wo dann auch nicht am Montag direkt ein Zeitausgleich stattfindet.

Von dem her muss da schon eine Grundbegeisterung in einem schlummern und dann kann man sicherlich ein bisschen was dazu beitragen. Aber es ist schwieriger geworden. Das war vor Corona, würde ich sagen, deutlich einfacher.

I: Und würdest du sagen, du hast einen Einfluss auf die Entscheidung, bei euch zu bleiben?

E: Ja, doch, das hat man schon. Man muss da aber einfach auch also bedingt sage ich jetzt mal so. Heutzutage hat der Arbeitnehmer einfach viel mehr Möglichkeiten. Wenn er sich heute entscheidet, ich habe jetzt keine Lust mehr oder ich habe eine schlechte Erfahrung mit einem Mitarbeiter oder einem Arbeitskollegen gemacht, dann geht er aus dem Unternehmen, bewirbt sich irgendwo und bekommt genügend Angebote, wo er einen Job bekommt. Vielleicht geht es nicht immer gleich in der gleichen Branche, aber zumindest einen Job, wo man das gleiche Gehalt oder sogar ein besseres Gehalt bekommt. Von dem her ist der Punkt oder die Barriere, glaube ich, kleiner, wie sie mal war. Aber man muss natürlich einfach auch auf gewisse Probleme achten. Man darf nicht blind im Betrieb sitzen und seine Arbeit machen, sondern man muss einfach auch den Mitarbeitern zuhören.

Man muss vielleicht einfach auch mal ein bisschen zwischen den Zeilen lesen und man muss regelmäßig Gespräche führen, weil wenn man nur einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch führt, dann stauen sich viele Themen auf und dann kann es vielleicht oft passieren, dass nicht mal das eine Jahr ein Mitarbeiter überhaupt in Betrieb bleibt.

I: Also was wären jetzt so deine Punkte, wo du sagst, da achtest du besonders drauf, damit du sie halten kannst oder damit du, sag ich mal, denen das auch geben kannst, was sie vielleicht erwarten?

E: Ich glaube, wichtig ist, dass man einen offenen, nährlichen Umgang hat, dass man einem Mitarbeiter einfach auch immer ein direktes Feedback gibt, damit er seine Arbeit einschätzen kann. Man hat nicht immer eine Erfolgskontrolle als Mitarbeiter. Deswegen muss man da als Chef einem ein Feedback geben. Ich sage immer, der Chef selber kriegt nie Feedback. Auch das ist ein Thema. Da freut sich jede Führungskraft, wenn er mal ein positives, aber auch ein negatives Feedback von seinen Mitarbeitern bekommt. Aber das ist für mich die Grundlage für alles.

Und ich glaube, man muss seinen Mitarbeitern die Aufgaben geben, wo die Mitarbeiter Stärken haben und sie nicht überfordern und nicht in einen Job reindrücken, wo sich der Mitarbeiter offensichtlich auch nicht mehr wohlfühlt, wo er überfordert ist, wo er abends ausgebrannt ist und vielleicht dann auch einfach mit

keinem guten Gefühl nach Hause geht. Aber das muss man einfach auch erkennen. Haben meine Mitarbeiter... Oder ist in meinem Büro eine gute Stimmung, eine gute Atmosphäre? Ich meine, einen schlechten Tag kann man immer haben.

Man weiß auch nie, was steckt privat dahinter. Auch da muss man vielleicht einfach auch mal über seinen Schatten springen. Und wenn man das Gefühl hat, dass es einem Mitarbeiter nicht gut geht, vielleicht einfach auch mal fragen, ist alles okay bei dir? Ist der Mitarbeiter kann ja dann für sich selber entscheiden. Sagt er, ja, es gibt bei mir keine Ahnung, meine Freundin hat Schluss gemacht. Oder er sagt, ja, ich habe gerade ein bisschen Probleme, aber wird schon alles wieder werden. Dann hat zumindest auch der Mitarbeiter das Gefühl, okay, der beschäftigt sich mit mir und das glaube ich ist schon ein wichtiger Faktor.

I: Ja, cool. Danke. Ja, da sind wir eigentlich schon so weit durch. Wir haben auch gute Sachen dabei. Am Ende gibt es noch demografische Fragen, also einfach diese ganz basic. In welcher Branche du arbeitest?

E: Eventbranche.

I: Und für wie viele Personen bist du Führungskraft?

E: Also in Summe 45 im Gesamten, aber wir haben 15 feste Mitarbeiter direkt im Büro und dann 30 Freelancer, wo dann bei den Veranstaltungen dabei sind.

I: Wie alt bist du?

E: 41.

I: Und wie lange arbeitest du schon in deiner Position?

E: 13 Jahre.

I: Vielen Dank.

E: Ja, sehr gerne.

4.2.4 Interview F11

I: Hallo _____, schön, dass du dir Zeit nimmst, heute und mir das Interview durchführst. Du bist im Autohaus Geschäftsführung. Ich bin Supervisor bei der Mediagentur und studiere nebenberuflich verhaltensorientiertes Management. In meiner Masterarbeit möchte ich mehr über die Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an Führungskräfte und deren Führungsverhalten herausfinden. Und dazu möchte ich eben auch Führungskräfte interviewen, um die Seite der Medaille kennenzulernen. Du hast eben schon zugestimmt, dass ich hier aufnehmen darf. Könntest du mir einmal nochmal bestätigen, dass ich hier unser Gespräch aufnehmen, und anschließend werde ich nach der anonymen Nutzung und Anonymisierung des Textes werde ich die Daten wieder löschen und es gibt keinen Rückschluss auf deine Person.

E: Damit bin ich vollkommen einverstanden.

I: Dankeschön. Dann starten wir doch mal mit einer Einführungsfrage. Junge Leute für das Unternehmen zu gewinnen, wird immer schwieriger. Stimmst du dem Ganzen zu?

E: Dem stimme ich vollkommen zu.

I: Weshalb denkst du, ist das so?

E: In einem Autohaus liegt natürlich der Fokus auf dem handwerklichen Bereich. Also generell in unserem Unternehmen bilden wir ausschließlich den Beruf des Kfz-Mechatronikers und des Kfz-Elektrotechnikers aus, was ergo bedeutet, dass wir keine kaufmännische Ausbildung bei uns im Betrieb anbieten können. Die beiden genannten Ausbildungsberufe gelten zum handwerklichen Bereich und generell haben wir in den letzten fünf bis zehn Jahren, also vor zehn Jahren war es noch gut, ja, so seit fünf Jahren merken wir da einen enormen Einbruch auch generell an Bewerbern, die den Ausbildungsberuf überhaupt erlernen wollen. Und das geht bis dahin, dass wir auch unglaublich wenig, also im Vergleich zu früher eben, und mit früher meine ich vor fünf Jahren, unglaublich wenige Praktikumsanfragen sogar nur haben. Die Praktikumsanfragen, die wir haben, sind in der Regel schulgesteuerte Praktika oder eben Praktika vom Arbeitsamt, die dann zugewiesen werden.

Genau, und ich denke, dass es schwierig ist, weil gerade, und da kommen wir auch schon auf diese Generation Z, weil die Ich möchte nicht Generation Z sagen, weil ich frage mich immer, was kommt denn dann? Also die jüngste Generation, jüngere Generation. Ich denke, die Revolution der Berufe hat so ein bisschen das Vorurteil bei Jugendlichen ergeben, dass man nur mit akademischem Abschluss und nur mit Studiengang und nur in dem Bereich, Erfolg haben kann und Geld verdienen kann.

Und ich denke, dass dadurch eben generell, nicht nur in der Automobilbranche, dass eben generell Handwerksberufe einfach uninteressant geworden sind, die natürlich auch körperlich anstrengend sind.

Also das kommt noch on top dazu. Ja.

I: Und weil du schon die Generation Z ansprichst, was verstehst du denn generell oder was fällt dir bei der Generation Z ein? Wofür steht diese Generation? Du hast es ja schon angedeutet, also vielleicht auch, genau, einfach frei raus.

E: Genau, also im ersten Moment, wenn man Generation Z, ist in meinem Kopf leider Gottes diese Klimaproteste mit Sachbeschädigung, das ist das Erste, was mir einfällt, aber das ist natürlich auch ein Vorurteil der älteren Generation, dass eben die junge Generation pauschal nur protestiert und gegen alles ist. Das ist natürlich nicht der Fall. Aber für mich ist Generation Z sind per Definition sind es die ab 1994 Geborenen. Ich würde das ein bisschen, sogar noch ein bisschen eingrenzen, so ab 99 geboren. Das ist so die Generation Z, die eben für unseren Betrieb auch eine Rolle spielt.

I: Ich habe jetzt die Definition für meine Arbeit 1995 bis 2010 genutzt. Es gibt ein bisschen verschiedene, das schwankt, je nachdem, wie man es betrachten möchte. Man kann natürlich auch nicht jede Menschengruppe in eine Schublade packen. Man sieht aber halt mit den Zeitverläufen, mit den gesellschaftlichen Entwicklungen und so, dass die Menschen eben andere Bedürfnisse haben, andere Dinge erlebt haben und demnach auch andere Erwartungen an das Berufsleben haben.

E: Genau.

I: Gehen wir mal ein bisschen auf das Thema Führung wieder ein. Auch nochmal vielleicht als Basic-Info, was siehst du denn als Führung oder was verstehst du unter dem Begriff Führung?

E: Generell unter dem Begriff Führung natürlich erstmal Koordination, Organisation, Planung und Zielsetzung und halt eben auch die Einhaltung dieser Punkte mal per se.

Klar, natürlich Mitarbeiterbewertung, aber auch meiner Meinung nach den Mitarbeitern gegenüber finde ich auch Führung, also das ist einmal per se Definition Führung, die für mich relevant ist, aber auch den Mitarbeitern gegenüber Definition Führung, Information, transparent sein, Austausch, positive Kontrolle, Kontrolle muss ja nicht immer negativ sein, positive Kontrolle, Motivation, und generell Austausch, ja, das ist für mich, das würde ich unter Führung, ja, fordern und führen, irgendwie so.

I: Und Aufgaben konkret, also im Betrieb, was wäre jetzt eine Aufgabe einer Führungskraft? Kannst du da nochmal drauf eingehen?

E: Ja, versuche ich die richtigen Worte zu finden. Klar natürlich, also halt, ja, Planung des Tagesgeschehens, Planung der nächsten Monate, Wochen. Gerade auch aufs Finanzielle muss man ja auch immer schauen, dass der Betrieb genug erwirtschaftet, um dann eben auch die Mitarbeiter bezahlen zu können, etc. Ja, einfach so.

Das Wort klingt blöd, aber positive Überwachung, dass die Maschinerie läuft.

I: Und was ist für dich keine Führungsaufgabe?

E: Keine Führungsaufgabe. Generell auf meinen Beruf bezogen oder für mich?

I: Du darfst gern beides auch unterscheiden, wenn du möchtest. Also du kannst auch sagen bei euch und du glaubst generell oder so.

E: Also bei uns wäre zum Beispiel keine Führungsaufgabe selbst am Auto rumzuschrauben, ist natürlich von Vorteil, wenn man es kann. Aber ich finde, dafür hat man ja seine qualifizierten Mitarbeiter. Und ich bin da eher dafür, dass eben die Führungskräfte ihre Zeit konstruktiv nutzen. Nicht, dass das jetzt gemeint ist, dass es verschwendete Zeit ist, das nicht. Aber ich denke einfach, dass man als Führungskraft natürlich auch gewisse **Skills** hat, die einen auch zur Führungskraft machen. Und deshalb sollte man die nicht vergeuden, indem man die Arbeit des Mitarbeiters macht.

Denn dafür hat man den Mitarbeiter.

I: Jetzt hast du Skills gesagt. Hast du dafür ein Beispiel oder auch vielleicht ein paar Skills, die du meinst?

E: In unserem Bereich klar der Austausch mit Banken. Ist viel der Austausch mit der Kundschaft, denn also generell mit dem, mit den, mit den Nutzern unserer Dienstleistung, denn das machen ja die Monteure nicht, ja, die sprechen ja nicht mit dem Kunden, aber da ist einfach gerade bei uns, wir sind ja ein recht kleines Unternehmen, eher in der ländlichen Gegend, und da gehört auch einfach die Kundenbindung mit dazu und das ist der Austausch. Und auch, dass der Kunde das Gefühl hat, man nimmt sich Zeit. Und da muss man natürlich auch sich auf jeden Kunden individuell jetzt nicht vorbereiten können, aber einstellen können. Also ich muss in der Lage sein, klingt schwierig, aber ich glaube, du verstehst, was ich meine. Ich muss in der Lage sein, mich mit dem Vorsteher einer Bank angemessen zu unterhalten. Und dass der das Gefühl hat, hey, hier fühle ich mich wohl, hier komme ich wieder her. Ich muss aber genauso gut mit einem 18-Jährigen, der jetzt gerade frisch seinen Führerschein hat und ganz andere Interessen hat und natürlich auch, wo die Unterhaltung in eine ganz andere Richtung geht. Das muss ich auch können. Und das sind so gerade meine persönlichen Skills, wo ich auch von mir behaupten würde, dass ich das kann. Und das ist auch das, was ich an meinen Geschäftsführer verlange, dass er das eben genauso draufhat.

I: Und wenn du jetzt sagst, mit dem 18-Jährigen zum Beispiel, musst du anders kommunizieren, da würde ich gerne mehr darauf eingehen. Ich habe das jetzt hier bei mir als Herausforderungen vielleicht, aber du könntest auch erst mal sagen, was oder wie ist denn die Kommunikation mit einem 18-Jährigen zum Beispiel?

E: Ja, da geht es vor allen Dingen, also das ist so 90 Prozent mit jüngerer Kundschaft geht der Austausch immer in die Richtung, so die Automobilbranche zu revolutionieren im Sinne von Wasserstoff, also generell von den Verbrennern wegzukommen. Also man sieht da schon, dass die jüngere Generation sich Gedanken macht, wie wir auch unsere Welt schützen können und so. Und für die meisten ist da tatsächlich auch gar nicht mehr PS und Optik das Ausschlaggebende. Das ist mehr so meine Generation, würde ich sagen, die Mitt-30er. Da ist wichtig, dass ein Auto viel PS hat, aber bei so jemand jüngerem, dem ist wichtig, dass das Fahrzeug fährt, dass das Fahrzeug wenig verbraucht bis gar nichts verbraucht.

Also die sind schon auch in die Richtung lieber kein Auto, beziehungsweise dann E-Antrieb oder Wasserstoff oder so. Also gerade so dieses Nachhaltige und Umweltschützen.

I: Ah, okay. Jetzt nochmal auf deine Mitarbeitenden bezogen, so ein bisschen bezüglich Kommunikation oder Herausforderungen in der Kommunikation. Was gibt es da? Also was sind zum Beispiel, was war schon mal, vielleicht hast du auch ein Beispiel, was war eine Herausforderung bei der Führung der Mitarbeitenden, der Gen Z?

E: Ach so, du meinst auf Generation Z bezogen?

I: Wir wären dann maximal 29 Jahre alt, eigentlich. Wir sollten uns schon darauf beziehen. Du hast ja auch jüngere Leute bei dir, aber du kannst es einfach machen.

E: Ich habe zwei Beispiele, einmal allgemein und einmal auf Generation Z bezogen. Darf ich beide sagen?

I: Natürlich, ja.

E: Also allgemein war es schwierig, den Mitarbeitern während Corona die Kurzarbeit nahe zu bringen, weil wir in Kurzarbeit gehen mussten. Das war enorm schwierig, generell für alle Mitarbeiter, da die richtigen Worte zu finden und das richtig rüberzubringen. Und natürlich auch also zum einen Verständnis vom Mitarbeiter zu erwarten, aber auch Verständnis ihm gegenüber zu zeigen.

Das ist schwierig gewesen und Generation Z bezogen ist schwierig. Stundenaufstockung, mehr zu arbeiten, sei es Überstunden, sei es natürlich bezahlte Überstunden. Wir sprechen hier nicht davon, dass wir die geschenkt haben wollen als Geschäftsführung. Überstunden, mal die Pause verschieben, ein bisschen Flexibilität. Da haben wir sehr stark den Eindruck, dass die Generation Z Flexibilität des Arbeitgebers verlangt, aber nicht bereit ist, das Gleiche entgegenzubringen.

I: Hast du für beide Sachen, die du genannt hast, hier zum Beispiel, also wir können auch gerne bei den Stunden anfangen, eine Situation, die mal vorgekommen ist, konkreter?

E: Ja, wir hatten einen, der eine 4-Tage-Woche wollte. Und dann passt auch vom Alter her wieder mit der Generation Z zusammen. Da kann ich auch ganz klar sagen, jemand, der beispielsweise Mitte 40 ist, wird nie auf die Idee kommen, eine Viertagewoche zu verlangen. Die sind anders groß geworden. Diese mitarbeitende Person hat eine Viertagewoche verlangt. Und dann haben wir gefragt, was wir denn dann davon hätten, wenn wir das erlauben würden, also welches Entgegenkommen wir denn verlangen dürften. Und da war die Aussage ja gar keins, weil es steht ihm ja zu.

Und dann hatten, dann das Gegenbeispiel, was wir dann angeboten haben, war ja, okay, er kriegt seine vier Tage Woche, aber wenn bei uns viel los ist, und das ist nur zu Saisonzeiten, also das ist zweimal im Jahr für vier Wochen, also du kannst sagen, im ganzen Jahr sind es acht Wochen, dass er da auf Abruf bereit wäre, dass er flexibel wäre an diesem fünften Tag und auf Abruf bereit wäre. Wir würden ihn nicht einen Tag vorher informieren, sondern eine Woche zuvor. Und damit hat er sich nicht Einverstanden erklärt.

I: Eine Woche davor informieren, dass er auf Abruf sein soll an diesem Tag?

E: Nee, er kriegt das, also er sollte die Daten genannt kriegen oder den Zeitraum, von wann bis wann diese flexible Zeit ist, wann er quasi seine vier Tage Woche unter Umständen nicht voll bekommt. Und wir hätten, also in dem Fall war es der Freitag, der freie Tag, und wir hätten dann am Freitag zuvor Kontakt mit ihm aufgenommen. Also heute ist jetzt der Zwölfte, wenn du nächste Woche frei hast, müssten wir dich heute anrufen und sagen, hör zu, Vanessa, wir würden dich bitten, Freitag nächste Woche zu kommen, wir brauchen dich.

I: Aber schon mit bezahlten Stunden?

E: Absolut, ja klar, natürlich.

I: Und das wollte er nicht?

E: Nein.

I: Beziehungsweise wie seid ihr dann verblieben? Das wäre jetzt auch interessant.

E: Das Gespräch war dann sehr schnell beendet. Also wir haben gesagt... er hat gesagt, nee, ist er nicht bereit dazu. Und dann haben wir gesagt, gut, dann können wir die 4 Wochen für den gleichen, also wir sprechen ja 4 Tage gleicher Lohn.

Dann haben wir gesagt, gut, dann können wir vier Tage gleicher Lohn nicht machen. Und dann war von uns wieder der Schritt, weil wir möchten natürlich auch den Mitarbeiter nicht verlieren oder verärgern oder keine Ahnung, man ist immer auf ein positives Miteinander gestimmt. Und dann haben wir gesagt, gut, okay, vier Tage Woche für gleichen Lohn nicht, dann vier Tage Woche für weniger Lohn. Ja, darauf hat er sich dann eingelassen.

I: Ah, okay.

E: Genau, also vier Tage Woche weniger Lohn, aber nicht diesen flexiblen Tag.

I: Also einfach Teilzeit jetzt?

E: Also es ist halt jetzt sehr berufsspezifisch, ne?

I: Nee, das ist voll gut.

I: Über Stunden bist du jetzt auch nicht die Erste, die das anspricht. Total interessant. Es ist wohl sehr präsent mit der 4-Tage-Woche.

E: Ja, absolut. Also ich hätte noch was, was ich gerne mit einfließen lassen würde, was generell schwierig ist mit dieser vier Tage Woche oder im Allgemeinen gerade so die Entwicklung der letzten Jahre, kann man sagen. Die Mitarbeiter, und da differenziere ich ganz klar Arbeitnehmer und Arbeitgeber, die Mitarbeiter, ich sag's mal schroff, wollen weniger arbeiten fürs gleiche Geld. Aber wenn du überlegst, dass du im gleichen... Also jeder Mensch ist ja auch jemand, der eine Dienstleistung in Anspruch nimmt. Und wenn du dann überlegst, du bist der Mitarbeiter, der eine Viertagewoche will für gleichen Lohn und bringst dann dein Auto in ein Autohaus und bekommst hinterher eine Riesenrechnung präsentiert, wo gar nicht mal die benötigten Teile das Teure sind, sondern der Lohn des Mitarbeiters. Und dann sagst du, warum verdient denn so ein Kfzler so viel? Der hat ja nicht studiert. Es gibt ja ganz viel Vorurteile im Kopf. Ich bin nicht bereit, so viel Lohn zu bezahlen. Wir müssen ja auch unseren Stundenverrechnungssatz, was wir dem Kunden berechnen, müssen wir natürlich auch anheben, wenn wir eine Viertagewoche zugleichen Lohn haben.

Denn an dem fünften Tag, an dem nicht gearbeitet wird, machen wir ja Verlust.

Und das ist unglaublich schwierig und ich sehe da auch ganz, ganz, ganz im Ernst, ich bin eigentlich auch für eine Viertagewoche. Also auch als Arbeitgeber finde ich das natürlich toll, wenn ich an drei Tagen Zeit für meine Familie habe. Aber ich finde diese Entwicklung unglaublich schwierig, dieses fordernde Verständnislose.

I: Wir wollen auch ein bisschen auf Verhalten eingehen, vor allem. Also auch nicht nur, das heißt ja aus deren Perspektive, weil es wären jetzt auch noch ein paar Fragen gewesen, aus deren Perspektive wäre es ja dann so, dass sie, also du hörst denen zu, du redest mit ihnen darüber, aber du weißt halt auch, wo die Grenzen sind, weil du die Zahlen kennst. Das heißt, du bist ja wirklich auch in dem Fall bei euch die Führungskraft, die auch Entscheidungen treffen kann.

E: und muss.

I: Genau. Und in dem einen Beispiel hast du ja schon genannt, dass es dann auch rechnerisch einfach, du bist sogar in einen Kompromiss eingegangen, der war aber nicht passend. Das heißt, es gab ein Gespräch, es wurde darüber geredet. Am Ende waren alle Parteien anscheinend irgendwie zufrieden. Darauf würde ich gerne so eingehen. Zum Beispiel, was schätzen die an dir? Weißt du das? Sehen die, dass du da dir Zeit nimmst und denen zuhörst? Das wären so Fragen noch, was super spannend ist.

F: Da muss man, ich weiß nicht, ob das in allen Betrieben so ist oder einfach generell, weil in meiner Branche, da muss man sagen, die älteren Mitarbeiter und mit älter meine ich nicht lange Betriebszugehörigkeit, sondern vom Alter her älter, die älteren schätzen das Verständnis. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter sagt, ich muss meine Frau zum Arzt fahren, dann gibt es da nie ein Nein. Obwohl wir vielleicht landunter sind mit der Arbeit. Aber da wird es niemals ein Nein geben. Also die älteren Mitarbeiter, die schätzen die Menschlichkeit und diese Möglichkeit des dauerhaften Austauschs. Also selbst wenn jetzt jemand sagt, ich möchte mit dir sprechen und ich habe gerade wirklich keine Zeit, dann sage ich, im Moment ist schlecht, aber ich komme nachher auf dich zu. Und wenn ich nachher sage, dann meine ich auch den gleichen Tag. Das würde ich auch nicht auf den anderen Tag schieben.

Das ist das, was die einen schätzen.

Und ich glaube, die jüngeren Mitarbeiter, also was heißt glaube ich, weiß ich, habe ich auch schon gesagt bekommen, schätzen einfach dieses ... Es ist ja schon unüblich, dass eine 32-jährige... Mutter von zwei Kindern, Frau ... Inhaberin eines Autohauses ist. Das ist ja schon auch eher die Ausnahme. Und gerade die jüngere Generation kann sich damit ... Die können damit besser, als wenn jetzt der große weiße alte Mann vor ihnen säße. Und das muss man auch ganz klar sagen, dass das auch ein Vorteil ist, weil ich dadurch auch einen besseren Zugang zu meinen Mitarbeitern habe. Eben weil ich nicht der große weiße alte Mann bin.

I: Wie beschreibst du..., ein Beispiel für Zugang? In welcher Situation äußert sich das?

E: Ja, das sind keine Situationen, das ist generelle Miteinander. Wir sind alle per Du bei uns. Und es läuft keiner, fast keiner, im Anzug und mit der Krawatte rum. Wir haben Hierarchien, aber wir haben ganz optisch ganz niedrige Hierarchien. Und das ist uns auch einfach wichtig.

Zum Beispiel mein Geschäftsführer und ich, wir gehen auch, wenn wir morgens kommen, wir gehen durch die Werkstatt rein, weil uns das wichtig ist, unseren Mitarbeitern Hallo zu sagen und so. Und ich weiß zum

Beispiel aus anderen Häusern, da kommt der Chef und setzt sich in sein Büro und die Tür ist zu. Und da besteht gar kein Kontakt zu den Mitarbeitern, nur wenn was vorfällt. Und das bemerken die auch positiv. Du merkst, die Stimmung ist entsprechend.

I: Ja, das ist auch gut. Gab es eine Situation, in der du nicht richtig verstanden wurdest von einem dieser Personen, in der es eine Konfliktsituation gab?

E: Was heißt Konfliktsituation? Ja, natürlich gibt es immer mal wieder. Jeder möchte natürlich seinen Willen und sein Recht. Und da ist es unglaublich schwierig, eben ... du hattest zu Beginn des Interviews, hattest du diese Floskel benutzt, die andere Seite der Medaille. Oder die andere Seite des Arbeitnehmer, Arbeitgeber. Mal so auch die andere Seite zu sehen. Und es ist ... Gerade beim Thema Kurzarbeit, das hat mich graue Haare gekostet, ja. Weil das wirklich ein Thema ist, was auch für die Arbeitnehmer oft wenig verständnisvoll angenommen wurde. Und das gab schon bei den Einzelnen, wirklich bei Einzelnen, keine Handvoll weniger, war das wirklich dahingehend ein Problem, dass sie dann Sorge hatten, dass ihre Rente zum Beispiel geringer ausfällt, weil sie ja dann auch weniger in die Rente einbezahlen und solche Dinge. Und das ist einfach sehr mühselig.

Man kann und man will natürlich auch als Chefchefin, als Führungsperson kannst du und willst du auch mit deinem Arbeitgeber bis zu einem gewissen Maß dich austauschen und dein Verständnis haben, aber irgendwann ist dann auch so, wenn du merkst, okay, du kriegst da von dem, das kommt bei dem nicht an, dann muss man es auch irgendwann gut sein lassen. Und da muss man sagen, hey, hör zu, das ist so, Punkt.

Und dafür ist man Führungsposition, dass man eben auch die Regeln aufstellt und sagt, bis hierhin und genau so machen wir es. Und du hast jetzt zwei Möglichkeiten, entweder du machst mit oder du machst nicht mit. Wenn du nicht mitmachst, ist hier die Tür. Es zwingt ja niemanden, bei uns zu arbeiten. Und das ist in ganz, ganz seltenen Fällen, gerade beim Thema Kurzarbeit war das eben, war es wirklich so, dass es sehr mühsam war mit Mitarbeitern, mit wenigen.

I: Hast du das Gefühl, es ist, je nachdem, wie du Dinge sagst, es ist ein Unterschied, also eine andere Reaktion?

E: Es gibt Mitarbeitende, da ist es besser, wenn mein Geschäftsführer die Dinge spricht. Und das sind dabei eher die Älteren, also da muss ich wirklich sagen, die jüngere Generation, denen ist egal, ob mein Geschäftsführer oder ich die Dinge sagen, aber die Älteren, du merkst schon, dass das auch so ein bisschen Vorurteil ist und dass sie deshalb sich von mir nichts sagen lassen.

I: Vorurteil gegenüber?

E: Jung und Frau und keine Ahnung von dem, was sie da tut.

I: Mhm.

E: Ja. Das war jetzt nicht genau die Antwort auf deine Frage, aber ich kann es gar nicht so genau beantworten, weil eben, also gerade bei solchen Fällen schicke ich oft meinen Geschäftsführer vor. Da gehe ich den bequemsten Weg und denke mir, damit befasse ich mich gar nicht erst.

I: Ja. Ne, alles gut, du machst das alles richtig.

Denkst du, dass du einen Einfluss auf die Unternehmenswahlen der jungen Leute hast? Also denkst du, du kannst da was machen?

E: Ja. Ja, denke ich.

I: Und welchen Einfluss? Oder wie sieht das aus?

E: Einfach, dass, wenn jemand ein Praktikum bei uns macht, beispielsweise, dass derjenige sich bei uns wohlfühlt. Also man kann das schon so gestalten, dass jemand denkt, das ist jetzt vielleicht nicht der Job, den ich zu 100 Prozent machen wollte, aber der Laden ist so cool und die haben hier einen Ausbildungsplatz angeboten und das sind coole Chefs und das ist ein tolles Miteinander, das ist ein offenes Miteinander. Einfach durch solche, mit solchen Dingen überzeugen.

I: Das heißt, was wären dann die Dinge, mit denen du versuchst, auch junge Personen langfristig zu halten?

E: Das ist schwierig.

I: Was denkst du, was die bräuchten, damit sie länger bleiben?

E: Aufstiegschancen. Ist immer so ein Punkt, gerade bei Jüngeren. Jemand, der eine Ausbildung zum Kfz-Mechatroniker oder Elektrotechniker macht, möchte nicht von 18 bis 65 an einem Auto schrauben. Das ist auch verständlich. Und da muss man einfach auch Aufstiegschancen und Abwechslung und damit kann

man sie halten. Also gerade die Jüngeren sind zum Beispiel auch voll bereit, mal eine Woche im Kaufmännischen mal zu tauschen. Also tauschen ist schwierig, weil eben die aus der kaufmännischen Abteilung können jetzt eher weniger am Auto schrauben. Aber wir gucken zum Beispiel auch, wenn wir in diesen Flaute-Zeiten, wenn jetzt einer gerade nichts zu tun hat, dass wir dann sagen, hey, wolltest du dich einfach mal mit an den Counter setzen und dir das einfach mal eine Woche reinziehen, was da so läuft.

Auch um das Verständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihren Kollegen gegenüber.

Nicht nur der Geschäftsleitung, sondern auch ihren Kollegen gegenüber, dass es nicht heißt, die haben wieder was falsch gemacht, sondern ich habe gesehen, was die für einen Job machen. Und ja, die schrauben nicht. Und ja, die machen es nicht körperlich, aber die machen es mit Kopf. Ja, oder halt ja, dann das zu schaffen. Genau, ja.

I: Ja. Sehr gut. Dann gehen wir noch auf deine Branche ein, Automobilbranche. Wie viele Personen, also für wie viele Personen bist du Führungskraft oder zuständig?

Sind eigentlich alle in deinem Betrieb?

E: Ich überlege gerade, wenn wir die Azubis dazu zählen, sind es 19.

I: Wie alt bist du?

E: 32 Jahre.

I: Und wie lange arbeitest du schon in der Position?

E: In dieser Position arbeite ich seit Juni 2022, wobei ich zuvor, also ich habe eine Ausbildung zur Automobilkauffrau gemacht. Die hat begonnen 2010 und nach meiner Ausbildung habe ich als Serviceassistentin auch eben in jenem Unternehmen gearbeitet, in dem ich heute die Führung innehave.

I: Ich glaube, wir haben es soweit. Vielen Dank.

4.2.5 Interview F12

I: Hallo _____, schön, dass du heute teilnimmst. Ich würde das Gespräch jetzt aufnehmen und du hast ja vorher schon zugestimmt, aber du könntest doch einmal sagen, ob es für dich in Ordnung ist, dass ich es aufnehme.

E: Das ist für mich in Ordnung.

I: Sehr gut. Ich studiere an der Universität Koblenz, Verhaltensorientiertes Management, nebenberuflich. Und für meine Masterarbeit gehe der Frage auf den Grund, was die Generation Z von Führungskräften und deren Verhaltensweisen erwartet. Und du bist heute als Führungskraft hier und ich stelle dir einfach mal ein paar Fragen und wir gucken.

Junge Leute für das Unternehmen zu gewinnen, wird immer schwieriger. Stimmt du zu?

E: Ich würde sagen, nein. Ich persönlich hatte keine Probleme, junge Leute fürs Unternehmen zu gewinnen. Mein Eindruck an der Stelle war, dass das Thema sehr relevant ist und dass sie sich ein bisschen auch identifizieren wollen.

Und da wir das Mitbringen mit unserem Unternehmen, habe ich den Eindruck, dass es eigentlich keine schwerer gewordene Aufgabe ist, aber nicht schwerer, Leute aus der GenZ zu rekrutieren als Leute aus anderen Generationen.

I: Okay, spannend. Damit hast du schon die Frage *weshalb* beantwortet damit.

Was denkst du, was das Problem sein könnte für viele, die das anders empfinden?

E: Also mein Eindruck aus den Gesprächen mit den Mitarbeitern aus der Generation, die ich hatte, war, dass sie nach Eigenverantwortung streben, dass sie danach daran interessiert sind, auch Sachen zu machen, hinter denen sie irgendwo stehen und Wert gelegt haben auf flache Hierarchien und irgendwie auch einen lockeren Umgang einfach.

Und ich glaube, als junges Start-up im Food-Bereich haben wir viele Boxen davon einfach abhaken können. Und deswegen glaube ich, war es für uns einfach. Und im Kontrast dazu könnte ich mir vorstellen, dass größere, etabliertere Unternehmen aus traditionellen Branchen Schwierigkeit haben, weil sie eben genau diese Boxen nicht abhaken.

I: Welche Boxen sind das für dich?

E: Wir haben eine lockere Atmosphäre gehabt und jeder hatte Aufgaben, die neu zu bewältigen sind, bei denen man immer wieder neu schauen muss, wie geht es weiter und so. Da war immer alles offen und entscheidend, auch entscheidend für das Weiterkommen. Ja... so grob im ersten Schritt.

I: Was, um auch das Thema Führung einzugehen, was verstehst du unter Führung?

E: Führung hat für mich, würde ich sagen, verschiedene Facetten. Ich glaube, dass es immer auch darum geht, ein Ziel, eine Vision zu kommunizieren. Wo laufen wir eigentlich gemeinsam hin? Es geht darum, Mitarbeiter zu entwickeln, also zu sagen, okay, wo willst du im Rahmen unseres gemeinsamen Vorhabens vielleicht hin, aber vielleicht auch langfristig, wie können wir unsere Ziele vielleicht irgendwie alinen und in die gleiche Richtung denken.

Es geht aber auch darum, eben konkret Aufgaben zu definieren und die dann entsprechend der, vielleicht auch Stärken, aber möglicherweise auch einfach entsprechend den Ressourcen, sag ich mal, die verfügbar sind, zu verteilen.

Und letztendlich geht es auch immer darum, die eine gewisse Qualität auch einzufordern, die man selbst oder die aus welchen Gründen auch immer notwendig sind.

I: Und wenn du jetzt so an die Generation Z denkst, an was denkst du dabei?

E: Ich bin jetzt auch noch nicht so alt tatsächlich, also 91er Baujahr, aber trotzdem habe ich das Gefühl, das sind Leute, die jung sind immer noch. Was verbinde ich mit der Generation Z? ...

I: Es gibt verschiedene Definitionen, welches Baujahr sozusagen die Generation zugehörig ist. Ich habe für meine Arbeit die Definition 95 bis 2010 genutzt. Da gibt es ein bisschen Schwankungen, da gibt es auch welche, die gehen ab 97 los. Aber man kann so sagen, maximal das Alter eines GenZ'lers ist dieses Jahr 29.

E: Ja, also genau, die Leute, mit denen ich zusammengearbeitet habe, waren auch eher so 95, 96, 97er Baujahr. Also die waren jetzt nicht so die ganz, ganz Jungen. Und ich hatte jetzt nicht so den Eindruck, dass es so einen riesigen Generation Gap eigentlich gibt zwischen mir und der Generation, die dann nach mir kam, sozusagen.

Insofern... Ja, es ist eher so, dass die vier Jahre oder fünf Jahre oder sechs Jahre, die dann halt da zwischen uns gestanden haben, einfach einen gewissen Karrierevorsprung und Ausbildungsvorsprung ausgemacht haben. Und das war eher so das, was jetzt irgendwie meine Zusammenarbeit geprägt hat und gar nicht irgendwie so, dass ich sagen würde, okay, die verhalten sich jetzt total anders, als ich mich in der Situation verhalten hätte oder sowas.

Also, dass ich jetzt irgendwie so bestimmte Charakteristika attribuieren könnte, würde ich, die sich von meinen eigenen unterscheiden, würde ich, würde ich gar nicht so sagen.

I: Aber wenn es jetzt keine Unterschiede, also welche, die du nicht unterscheiden würdest, aber die du auch vielleicht teilst, welche wären das jetzt so, die du da so passend findest?

E: Also es sind schon auch die Sachen, die ich jetzt eingangs gesagt habe, die mir auch selbst sehr wichtig sind und die für mich auch der Grund waren, warum ich eine Karriere im Start-up-Kontext und im Kontext von jungen Unternehmen auch anvisiert habe, weil ich eben gerne von Anfang an selbst Verantwortung übernommen habe, so ein bisschen auch Identifikationspotenzial gesucht habe in einem Unternehmen. Gerne auch in einem lockeren Umfeld mit flachen Hierarchien arbeite.

Also insofern sind es irgendwie die Themen, die vielleicht ich auch selber projiziere, dann auf diese Generation. Und weil ich nicht so lange auseinander bin, dann auch ein gewisses Verständnis dafür habe, was sie eben auch wollen.

I: Und wenn du sagst, du hast ein Verständnis dafür, was sie möchten oder was sie wollen, gibt es Dinge, wo du sagst, wenn ich die jetzt fragen würde, was die an dir besonders schätzen, was würden die antworten?

E: Ja, was würden die antworten? Also, es gibt verschiedene Sachen, glaube ich, die sich jetzt keine Ahnung, auf meine strukturierte Arbeitsweise beziehen, die sich vielleicht darauf beziehen, dass ich eine klare Vision habe, die intern, aber auch extern kommunizieren kann, das Gefühl zu haben, dass ich mich für sie interessiere ein Stück weit und auch eben... ja, mich dafür interessiere, wo sie halt hinwollen und was Sie für Ideen für sich persönlich haben, aber eben auch hinsichtlich sozusagen ihrer Situation oder ihres Beitrages innerhalb des Teams zum Beispiel haben.

Und ich glaube, solche Sachen würden dann als erstes Fallen wahrscheinlich.

I: Ja, cool. Okay, Danke.

Also bei der Führung der Gen Z, welche Herausforderungen hattest du schon mal oder könntest du dir vorstellen, dass es die gibt, wenn du keine hattest?

E: Ja, an sich ist Führung auch immer herausfordernd, aber ich weiß nicht, ob ich jetzt auch hier an der Stelle sagen würde, dass die Generation, mit denen ich so zusammengearbeitet habe, von Mitte 20 bis Mitte, Ende 30... mein Eindruck war vielfach, dass es abseits von den jetzt schon genannten Sachen, dass es eher so die Herausforderungen lagen eher da drin, junge Menschen, die noch nicht so viel Arbeitserfahrung haben, zu führen, als jetzt irgendwie Menschen zu führen, die aus einer gewissen Generation herkommen.

Also da habe ich, wenn ich jetzt an die älteren Semester gedacht habe, dann habe ich das Gefühl gehabt, die sind einfach, denen kann man teilweise ein Ziel geben und die wissen, wo sie hinlaufen, sehr eigenverantwortlich, sehr reif in ihrer Arbeitsweise möglicherweise auch schon sehr so: okay, ich komme bei Fragen einfach auf dich zurück oder treffe vielleicht einfach Annahmen, während ich bei den jüngeren Semestern das Gefühl hatte, okay, die müssen teilweise mehr in die Hand genommen werden.

I: Was aber eher daran liegt, dass sie Berufseinsteiger sind, als dass sie jetzt jung sind?

E: Genau, wäre jetzt meine Hypothese an der Stelle. Ja, also ich hätte mich in dem Alter möglicherweise sehr ähnlich verhalten oder als Einsteiger ins Berufsleben.

I: Genau, also es geht ja auch um die Berufseinsteiger und es ist ja auch ganz klar, dass man halt nicht Generationen pauschal in Klischeeboxen packen kann. Generationen werden einfach geprägt von gewissen Umständen in der Gesellschaft und dadurch sind Verhaltensweisen halt unterschiedlich oder können unterschiedlich sein.

Mir geht es wie dir. Ich fühle mich da oft total angesprochen von diesen ganzen Sachen, die man über die Generation Z sagt und sehe da nicht immer einen Unterschied. Und oft ist es ja auch so, dass, sag ich mal,

60-Jährige dann auch nicht mehr die Führungskraft von denen sind direkt. Das ist auch oft der Fall. Deswegen ist es auch völlig in Ordnung, dass man sagt, es liegt gar nicht vielleicht am Alter, sondern eher am Einstieg. Aber darum geht es ja auch. Und dann müssen wir auch verstehen, wie sie ticken oder was sie sich wünschen.

Gab es mal eine Situation, in der du mit einem Berufseinsteiger irgendwie das Gefühl hattest, du wirst nicht richtig verstanden?

E: Also ich habe einen Mitarbeiter gehabt, wo ich den Eindruck hatte, er will sehr viel einfach... als Entwickler eben sehr passioniert für das Entwickeln an sich, aber hat Schwierigkeiten gehabt und wollte eben auch so ein bisschen, weiß ich nicht, vielleicht so sich selbst auch darstellen als ein sehr guter, passionierter Entwickler und hat oftmals so ein bisschen die Perspektive da meines Erachtens verloren für, okay, was ist jetzt gerade wichtig? Eben auch Sachen schnell auch mal zu liefern und da vielleicht ein bisschen pragmatischer umzugehen.

Und ja, an der Stelle sind wir doch auch zwei, drei Mal so ein bisschen, sag ich mal, in einen konstruktiven Konflikt geraten. Und ja, wir haben mehrfach darüber gesprochen und Ja, letztendlich ist er dann doch auch pragmatischer geworden und hatte sich dann auch, ja, tatsächlich einmal auch gesagt, dass er, dass er gelernt hat und dass er froh ist, dass er diesen etwas pragmatische Perspektive, pragmatischere Perspektive so für sich mitnehmen konnte.

I: Hast du ein konkretes Beispiel, was, woran das, wobei es der Fall war?

E: Also, um noch konkreter zu werden, ohne wirklich technisch zu werden. Wir mussten im Prinzip ein Programm schreiben, was Daten skalierbar von A nach B transportiert, und sie verarbeitet. Die Schwierigkeit dabei ist halt eben, das skalierbar zu machen. Also da muss eine große Menge an Daten verarbeitet werden und dementsprechend gibt es da gewisse Schwierigkeiten, die damit einherkommen und grundsätzlich sehr, sehr viele verschiedene Möglichkeiten.

Man kann sehr lange daran arbeiten, dass wirklich perfekt zu machen und sehr robust zu machen, aber es war eben etwas an der Stelle, was nicht unbedingt oder wo auch 20 Prozent sozusagen so ein 80-20 Approach durchaus ausreichend gewesen wäre. Und an der Stelle wollte eben wirklich 110, 120 Prozent gehen und nochmal viel so auch an Code drum rum, der halt eine gewisse Robustheit bringt, zu schreiben.

Und ja, an der Stelle war es halt so ein bisschen schwierig, ihm gleichzeitig nicht die Motivation zu nehmen, weil durchaus ja sowas auch geschätzt ist, ne? Diese, okay, ich will, dass sie ein wirklich gutes Ergebnis wollen und diese Aspiration, eben auch was Gutes zu liefern. Aber auf der anderen Seite haben wir halt natürlich auch Druck, Sachen fertig zu kriegen.

Und genau das war halt so ein bisschen ein Balanceakt, wo wir mehrere Gespräche gesucht haben, bis es dann am Ende dann, ja, durchaus länger gebraucht hat, als wir ursprünglich gedacht haben, aber dann auch fertig geworden ist.

I: Und er hat aber offen mit dir gesprochen, oder wie darf ich mir das vorstellen? Also er hat schon sein, er ist auf dich zugekommen auch und hat...

E: Nee, ich bin an der Stelle auf ihn zugekommen und hab gesagt, das muss fertig werden, wie sieht's aus?

I: Ah, okay.

E: Woran liegt's? Wo ist die Komplexität hier? Erklär' s mir bitte, was machst du? Wie können wir dich unterstützen, dass es irgendwie besser wird? Und auch so in dem täglichen Umgang, dass er kommuniziert, wenn er irgendwo hängt. So ist das im Prinzip abgelaufen. Also mehrfache Gespräche. Und typischerweise hat man ja in dem Engineering-Kontext dann auch so sogenannte Retrospektiven. Also wir haben nach Scrum gearbeitet. Das heißt, alle zwei Wochen sprechen wir ohnehin als Team auch darüber, wie wir als Team in unserer Zusammenarbeit besser werden können.

Und an der Stelle sind dann auch solche Sachen... Das auch zum Thema geworden und dann vereinbart man ja so typische Kaiser-Tickets, wo man sagt Okay, was können wir besser machen? Und dort ist dann eben bei rausgekommen, dass wir so einen..., dass wir Rabbit Hole Potential identifizieren, also Themen, wo man eben sich so richtig verbeißen kann und die dann auf den Aufgaben, auf den Tickets vorher vermerken, um klarzustellen, okay, Achtung, bitte nicht hier überinvestieren in das Thema und lieber kommunizieren und gemeinsam mit dem Team entscheiden, wie weit man gehen soll.

Ich glaube, diese Methodik und grundsätzlich Scrum und diese Retrospektiven haben dann auch dazu beigetragen, dass der Konflikt überhaupt nicht eskaliert ist oder so, sondern es gab halt ein paar Gespräche, die waren nicht einfach immer für ihn, für mich vielleicht, aber grundsätzlich konnten wir es, glaube ich, produktiv auflösen.

I: Ja, cool. Das klingt gut. Wenn du jetzt, also denkst du, dass du einen Einfluss darauf hast, ob eine Person der Generation Z sich für ein Unternehmen entscheiden muss? Also hast du einen Einfluss darauf, dass die sich für dein Unternehmen entscheiden?

E: Ja, würde ich, würde ich definitiv sagen. Ich glaube, allein mit dem Auftreten, mit so einer gewissen Nähe auch, was so Interessen und so angeht. Also typischerweise würde ich halt in einem Bewerbungsgespräch immer auch hinten raus nochmal fragen, was machst du eigentlich so in deiner Freizeit und auch so ein bisschen das Gespräch suchen. Wenn ich mit Entwicklern, wenn ich versuche Entwickler irgendwie einzustellen, dann frage ich oft...90 Prozent zocken wahrscheinlich... Da kann man einfach mal fragen, was in der Freizeit gespielt wird. Und das öffnet dann, glaube ich, schon auch so ein bisschen die, ja, so eine Verbindung einfach, weil man ähnliche Interessen und ähnliche Hobbys hat. Und ich glaube, das ist auf jeden Fall noch... Ja, so ein vielleicht ein Kriterium für jemand aus der aus der Generation, die an der Person hängt, mit der man zusammenarbeitet, nicht so sehr am Unternehmen oder an der an der an der Arbeit, die man macht, sondern sicherlich auch relevant, eben mit Leuten zusammenzuarbeiten, mit denen man halt auch sich gut versteht.

I: Und was denkst du, könntest du tun, damit sich jemand auch langfristig, also immer wieder neu für dein Unternehmen entscheidet? Weil also langfristig dafür entscheiden heißt ja immer wieder neu dafür entscheiden.

E: Ja, also. Bei uns hat tatsächlich niemand gekündigt.

I: Welchen Zeitraum?

E: Ja, über zweieinhalb Jahre. Insofern habe ich das Gefühl, da nicht wirklich alles falsch gemacht zu haben. Und ich glaube, es ist so ein bisschen, ja, es ist eine Entwicklungsperspektive. Und es sind tatsächlich auch Sachen, die für mich auch interessant wären. Es ist halt eine Entwicklungsperspektive. Es ist spannende Arbeit. Es ist aber auch so ein bisschen die Atmosphäre im Team einfach auch so ein bisschen Spaß zu haben. Also wir haben, keine Ahnung, einen Meme-Channel, wo wir dann einmal Meme der Woche, Meme des Monats und so weiter dann votieren und prämiieren auch.

Ja, es ist alles, glaube ich... auch so im Daily-Doing zumindest ein sehr lockerer Umgang, kombiniert vielleicht mit durchaus aber auch so Entwicklungsgesprächen, die nicht ernst sind, aber zumindest thematisch ernst daherkommen, sage ich mal.

Und ich glaube, so die Kombination davon, spannende Aufgaben, Entwicklungspotenzial, gute Arbeitsatmosphäre, lockerer Umgang, ist irgendwie, sind Beiträge zu einem langfristig positiven Arbeitsumfeld.

I: Okay, cool. Dann haben wir noch demografische Fragen. In welcher Branche arbeitest du?

E: Software. Softwareentwicklung.

I: Für wie viele Personen bist du Führungskraft?

E: Insgesamt für acht.

I: Wie alt bist du?

E: 32.

I: Wie lange arbeitest du bereits in deiner Position?

E: Seit zweieinhalb Jahren.

I: Vielen Dank.

4.2.6 Interview F13

I: Hallo _____. Schön, dass du da bist. Kurz zu Beginn. Ist es für dich in Ordnung, wenn wir das Gespräch aufnehmen? Und ich werde es dann im Anschluss auch nur anonym verwenden und auch wieder löschen, nachdem ich die Transkription erstellt habe.

E: Ja, ist für mich in Ordnung.

I: Sehr gut. Vielen Dank. Genau, ich studiere Verhaltensorientiertes Management an der Uni Koblenz und mache meine Masterthesis über das Thema Führung und vor allem Führung auf Bezug auf die Gen Z, Generation Z. Und dazu bist jetzt du als Führungskraft hier und Experte. Und dann fange ich mal mit der Einstiegsfrage an.

Junge Leute für das Unternehmen zu gewinnen wird immer schwieriger. Stimmt du zu?

E: Teils, teils. Ich glaube, wir haben, also ist natürlich auch branchenabhängig und ich glaube, ich arbeite in der Agenturbranche und da ist es glaube ich nicht 100% so schwierig wie in anderen Bereichen, weil wir dann doch auch eben glaube ich ein Themenfeld haben, was halt gerade auch junge Leute auch anspricht. Ich glaube, das ist halt eben natürlich auch da von dem jeweiligen Einsatzbereich abhängig. Ich glaube, für Print ist es schwieriger junge Leute zu begeistern.

Auf der anderen Seite haben wir aber auch im Social-Media-Bereich halt eben auch Stellen, die halt auch da, glaube ich, genau den Zeitgeist treffen. Deswegen, ja, meine Antwort ist teils, teils.

Aber ich glaube, wir arbeiten halt in einer sehr jungen Branche und das sieht man ja auch in unserer Belegschaft, dass wir da halt wirklich viele aus der Gen Z auch bei uns als Newbies haben, die anfangen und Ich glaube, das ist weniger das Problem.

Ich glaube, langfristig gesehen ist es eher das Thema, wie hält man diese Generation länger im Unternehmen. Das ist das größere Thema auf jeden Fall.

I: Was verstehst du genau unter der Generation? Was ist die für dich?

E: Also eigentlich gerade so die Generation, die gerade von der Uni kommt und gerade frisch anfängt, das ist so für mich in der Arbeitswelt, wie ich es gerade verorte, sodass man sagt, man hat die Altersstruktur, ich glaube, das fängt an bei Jahrgang 95 bis 2010, je nach Definition, aber so in der Verortung sehe ich es eigentlich eher.

Also, dass wir sagen, so die Generation, die gerade angefangen hat zu arbeiten, vielleicht auch irgendwie schon drei, vier Jahre bei uns im Unternehmen ist oder auch in anderen Unternehmen schon war. Aber ich glaube schon, es ist halt sehr, sehr interessant, weil wir da dann doch auch ein paar elementare Unterschiede sehen. Ich glaube, das ist schwierig, finde ich, Generationen immer über einen Kamm zu scheren. Es gibt dann eher so Tendenzen. Ich glaube, das hängt immer auch vom eigenen Mindset ab. Und ich finde es auch falsch, wenn man dann irgendwie so Generationen einfach pauschal in irgendeiner Form einordnen.

Das ist überhaupt nicht meine Perspektive.

Nichtsdestotrotz sieht man so ein paar Trends und ich glaube, das ist sehr interessant und da muss man sich auch ganz klar bewusst machen, wie diese Trends halt auch oder diese Ausprägungen halt auch sind für die einzelnen Generationen, weil ich persönlich aus einer anderen Generation dann komme, wenn man das so verorten möchte.

Von daher finde ich es super spannend.

I: Ja, hast du auch richtig gut auf den Punkt gebracht. Ich nutze für meine Arbeit auch die Definition von 95 bis 2010. Und wie du sagst, es geht nicht darum, irgendwelche Schubladen zu öffnen, aber es gibt eben gewisse gesellschaftliche Veränderungen, die einen prägen in gewissen Zeiten. Und das kann eben solche Trends, das hast du gut gesagt, hervorheben.

Dann noch vielleicht die Frage zum Thema Führung. Was verstehst du unter Führung?

E: Ja, ich glaube, das kann man nicht mit einem Satz beantworten, letztendlich auch für jeden gleich. Ich glaube, jeder hat seinen eigenen Ansatz.

Kurz zu meiner Historie. Ich bin halt im Sportbereich groß geworden und irgendwie ist das für mich auch eine Perspektive, die mir halt total hilft. Also ich sehe mich wirklich als Coach des Teams. Also das ist meine Definition von meiner Führungsrolle. Ich bin dafür da, quasi mein Team auch zu empowern. Das ist

irgendwie mein Ansatz auch und es gibt ganz schönes Buch von einem sehr renommierten Sportwissenschaftler oder Sportpsychologen. Der Titel ist Make Them Go.

Und das ist irgendwie für mich so ein Motto, wie ich mich auch in meiner Rolle verstehe. Ich glaube, ich habe verschiedene Funktionen auch letztendlich. Das heißt, ich bin auch Vertreter meiner Abteilung, dann auch nach außen oder eben auch intern. bei uns an den Schnittstellen, aber letztendlich ist mein Auftrag auch die Entwicklung meines Teams. Und deswegen sehe ich mich so als Coach. Und ich meine, so ein Coach zeichnet halt aus, dass er irgendwie unter der Woche im Training präsent ist und da auch Hilfestellungen gibt.

Aber letztendlich ist dann am Wochenende das Spiel und da kann man als Coach nicht mehr eingreifen. Das heißt, man überträgt dann die Handlungsverantwortung an die Spieler und braucht auch normalerweise gar nicht reinschreien, weil man kann eh nichts mehr beeinflussen. Also auch die Trainer, die dann reinschreien, das hat nicht mehr so den riesigen Effekt. Deswegen ist mein Ansatz eher so, dass ich sage, okay, ich gebe alles, um eine Grundlage zu schaffen und ein Umfeld zu schaffen, in dem man sich gut entwickeln kann und lasse dann aber... oder überlasse dann das Feld auch im Bereich Verantwortung dann eben auch meinem Team, damit sie da auch wachsen können.

Weil ich finde, das ist sehr, sehr wichtig, dass man halt eben auch diesen Raum gibt, um auch wachsen zu können. Und deswegen gehe ich da ein Stück weit zur Seite an der einen oder anderen Stelle. Aber das ist so mein Ansatz von Führung auf jeden Fall.

I: Und was wären jetzt konkrete Führungsaufgaben aus deiner Sicht?

E: Ja, ich glaube, das ist auch vielschichtig. Das eine ist halt, finde ich, bei uns gerade auch in dem Bereich, in dem ich arbeite. Ich verantworte den Multiscreen-Bereich bei uns. Das ist ein Feld, was gerade extrem im Umbruch ist. Wir hatten früher eine sehr hohe TV-Nutzung, mittlerweile hat die in vielen Zielgruppen stark nachgelassen. Dementsprechend muss man überlegen, wie kann man sich da neu aufstellen. Und das heißt für mich ist es schon auch wichtig, dass ich halt eine Vision auch habe, wo die Reise hingeht. Ich bin auch verantwortlich für den gesamten Transformationsprozess auch.

Und ich glaube auch so ein bisschen so dieses Growth Mindset, so ein bisschen Vorleben. Also wo geht's hin? Was ist der nächste Step? Also, das sehe ich schon als einen wichtigen Aufgabenbereich, dass ich halt eine Richtung auch vorgebe, auch Entscheidungen auch so ein bisschen in diese Zielrichtung auch schon ein bisschen dementsprechend dann auch vorgeben kann.

Ansonsten ist es, glaube ich, so, dass ich schon auch so ein Ziel- und lösungsorientierter Ansatz auch brauche, dass ich halt genau weiß, okay, das sind unsere Ziele und wir müssen schauen, dass alle Maßnahmen sich auch da entsprechend hin entwickeln und dann aber auch möchte ich vorleben, dass man halt in Lösungen denkt. Das ist halt so ein bisschen so diese Vorbildfunktion, die ich dann habe.

Ansonsten sehe ich es halt schon auch wichtig, dass ich halt einfach so Empower, wie eben schon gesagt, dass ich halt eben ein Umfeld schaffe, wo man, wo man halt...ich glaube, das ist einmal Vorbild.

Dann finde ich auch ein Stück weit schon auch lösungsorientiert vorleben und dann auch Entscheidungen treffen. Das ist halt schon Teil einer Führungskraft. Dann aber auch drumherum so, dass das Delegieren und Ressourcensteuerung, das finde ich halt auch extrem wichtig, dass man einfach sagt, okay, wie sind die Ressourcen im Team? Wie steuere ich Themen? Wo verorte ich Themen? Dann auch in welchem Bereich?

I: Wie stellst du jetzt sicher, dass du die richtigen Informationen hast? Also wie ist da der, also auch zum Beispiel hast du gesagt Ziele, definierst du die alleine oder wie weißt du, dass die Ressourcen so und so verteilt werden müssen? Vielleicht kannst du da nochmal drauf eingehen.

E: Ich habe mittlerweile halt eben auch ein Team drumherum aufgebaut, dem ich zu 100 Prozent vertraue. Das ist auch ein längerer Weg, aber ich habe vier Direktoren und mit diesen vier Direktoren bin ich im ganz engen Austausch. Das heißt, das Team ist ja recht groß bei mir. Das heißt, ich habe da nicht den direkten Kontakt zu jedem bei mir im Team immer, aber ich habe halt ein Team und da verstehe ich uns auch als Team. Das heißt, ich bin nicht alleine und gebe den Weg davor, sondern ich erarbeite das dann auch mit den Direktoren.

Und ich finde es auch wichtig, dass wir es gemeinsam erarbeiten. Und ich bin da auch Ergebnisoffen. Das heißt, ich habe schon so meine Idee, wo die Reise hingeht. Und irgendwie passt das dann auch in der Regel mit den Direktoren dann auch überein. Aber ich bin jetzt nicht so festgefahren, dass ich nicht auch einen anderen Weg einschlagen kann, wenn die Direktoren das halt eben anders entwickeln. Weil ich finde, dann ist es auch tragfähiger. Dann ist die Lösung tragfähiger, als wenn ich es von oben so gesagt halt vorgebe. Dann ist es für mich halt ja nicht das tragfähige Modell, was ich mir wünsche für uns, sondern dass wir es

gemeinsam erarbeiten und alle auch diesen Spirit auch haben, dass sie wissen, okay, das ist der Weg und die Richtung, in die wir gehen wollen.

Das heißt, das ist Teamwork auf jeden Fall.

I: Hattet ihr schon mal oder hattest du mit denen, ich gehe davon aus, wir sprechen ja von der Gen Z vor allem, also hast vielleicht auch andere Personen in deinem Team, aber hattet ihr auch schon oder hattest du mit ihnen sozusagen in der Alterskategorie schon mal besondere Erfolge?

E: Ja, ich glaube, was ganz gut ist, ist doch, dass man aufgrund der Ansätze, die ich eben beschrieben habe, dass ich nicht so festgefahren bin und ich glaube, deswegen wir sogar relativ viele Erfolge auch feiern. Das ist, glaube ich, ganz gut. Das ist auch ein schönes Feedback, was ich jetzt häufiger auch bekommen habe. Ich bin halt nicht festgefahren und ich habe halt wirklich auch die Chance, immer mal wieder einen Perspektivwechsel auch reinzugeben. Und das ist mir halt extrem wichtig, dass ich das halt auch kann. Das ist ein Skill, was ich mir echt irgendwie angeeignet habe und irgendwie, ich möchte halt nicht stehen bleiben. Das heißt, auch in dem Bereich bin ich, bin ich sehr interessiert auch zu verstehen, was jetzt gerade der Hintergrund ist, auch für ein gewisses Verhalten.

Und ich glaube, was halt auch schön ist, ist halt so sein altes Denken mal so ein bisschen selber aufzubrechen. Das heißt, ich bin jetzt nicht so in der alten Zeit und verhaftet und sage, früher war alles besser. Das finde ich furchtbar. Klar, ich bin halt auch in diese Position gekommen auf runde Art und Weise. Die halt vielleicht ein bisschen oder sich sehr stark unterscheidet von der Arbeitswelt jetzt. Also ich bin halt mit vielen Überstunden irgendwie dann immer auch in der Agentur gewesen.

Ich habe mich sehr angestrengt. Ich habe, wie gesagt, immer die extra Meile gemacht und so weiter.

ist aber jetzt nicht mehr zeitgemäß, wie ich finde. Also auch so eine große Anzahl an Überstunden zu machen, ist halt nicht mehr zeitgemäß. Und wenn man das jetzt mal überträgt auf Erfolge, ich glaube, dann schätzt mein Team das gerade sehr, dass ich halt nicht in der alten Zeit bin und sage, okay, Erfolg, oder man steigt nur auf, wenn man halt jetzt 50 Stunden plus die Woche macht, sondern ich halt eben die Zeit jetzt auch neu akzeptiere, so wie es ist, beziehungsweise halt eben jetzt auch sehe, dass das eben ein System ist, was sich auch viel gesünder auch anfühlt.

Von daher ist es auch für mich ein Erfolg, dass ich halt auch schöne Impulse auch kriege von der Gen Z, die ich früher vielleicht nicht so hatte.

I: Und gibt es jetzt kurzer Perspektivwechsel ein bisschen oder sage ich mal Seitenwechsel von positiv zu, sagen wir mal, Herausforderungen? Also welche Herausforderungen hattest du schon in der Kommunikation mit der Gen Z?

E: Ja, ich glaube, das war auch so im Mix mit der Pandemie, wo man auch ein bisschen weiter voneinander entfernt war, dann auch gerade zu Beginn.

Ich glaube, da war für viele dann vielleicht auch nicht meine Erwartungshaltung klar in einigen Bereichen. Da hatte ich mal so einen konkreten Fall, dass ich halt mit einem Team nicht zufrieden war. Und dann wollte ich halt meine Hilfe anbieten und habe gesagt, okay, wir machen jetzt hier ein paar Extrastunden mit mir, ich damals schon in der Rolle, in der ich jetzt bin, aber damals war die Direktorin von dem Team halt längere Zeit krank. Und dann habe ich gesagt, okay, ich möchte euch helfen und habe dann so ein paar Termine angesetzt, wo ich aber ziemlich viele Basic-Themen angegangen bin, die halt auch noch nicht so funktioniert haben, wie ich mir das vorgestellt habe.

Und dann hatten wir zum Beispiel auch relativ schnell mal eine Umfrage aufgesetzt, die sehr schnell über MS Forms erstellt wurde. Das war kein Riesenaufwand. Das kam aber bei den Mitarbeitern, kam das so schlecht an, weil die dachten, boah, jetzt kriegen wir sogar, weil wir so schlecht sind, wird sogar eine extra Umfrage aufgesetzt. Und das war ein riesiges Missverständnis. Das war halt einfach, ich wollte helfen, ist aber komplett schiefgegangen.

Und ich glaube, das war halt, weil ich vorher nicht meine Erwartungen auch ganz klar kommuniziert habe. Und ich glaube, das war schon auch so ein bisschen so Generationenkonflikt, weil ich dann irgendwie vielleicht eine andere Erwartungshaltung auch ans Team hatte. Das waren eigentlich basic Dinge. Und ich wollte aber da... Ich war, glaube ich, zu pushy auch an der Stelle.

Ich habe gesagt, so, jetzt gehen wir hier mal den extra Weg auch und habe dann auch um 17 Uhr die Termine eingestellt und dann sind die teilweise dann ausgeartet. Also das waren so ein paar Themen, die waren halt...

I: Hast du ein Beispiel, wo du zu pushy warst?

E: Ja, ich glaube, das war in der Art und Weise auch, wie ich dann nachher gesprochen habe auch. Also ich muss das auch selber ein bisschen reflektiert. Also ich habe dann eigentlich, nachher war ich auch wirklich sauer. Ich war dann auch echt emotional, weil ich dann irgendwie auch gemerkt habe, also das lief wirklich komplett auseinander. Die waren halt vorher waren die irgendwie so ein bisschen so Fragen, was ist denn das für ein Termin? Und dann fand es wirklich extrem furchtbar, dass ich halt Basic Themen, also ich in meiner Rolle Basic Themen mit dem Team halt durchgesprochen habe, mir die Zeit dafür nehme.

Und das kam halt so an, dass sie sagen, ja, _____ denkt, wir sind völlige Idioten. Und ich wollte eigentlich nur von Anfang an nochmal anfangen, damit wir eine Grundlage haben, auf der wir arbeiten können. Und ja, das war ich dann. Von Termin zu Termin wurde es schlechter.

I: Wie würdest du es anders machen, wenn du es nochmal machen könntest?

E: Also ich glaube ganz klar vorher die Erwartungshaltung kommunizieren. Das habe ich an der Stelle nicht gemacht.

Ich bin in den Termin gegangen, ohne vorher zu sprechen, wie ich das Team einschätze und habe es einfach gemacht. Heute würde ich einen kompletten Termin nutzen, um zu sagen, ich ordne euch diesen Termin jetzt ein und auch wie ich es sehe und dass man da vielleicht auch aus....also auch nicht nur ich rede, sondern eben dann auch das Team dann auch zur Sprache kommen lasse.

Weil so war es halt so, es sind ein paar Themen halt schiefgelaufen. Bei mir kommen die Themen ja dann in der Regel an, wenn es eskaliert. Und dann habe ich gesagt, okay, alle wissen auch, dass dieser Termin jetzt notwendig ist. Aber jetzt würde ich es halt eher mit einem Kick-Off-Termin verbinden und dann halt mal framen auf jeden Fall.

I: Ja, voll interessant auf jeden Fall, dass das dann so wider erwarten lief.

E: Ja, also es war komplett... Da kommt eine Invention heraus und dann... Ja, absolut. Mit einer Kollegin kam es auch so richtig zum Bruch, das habe ich auch gemerkt. Die war dann auch irgendwie schon weg. Es war in deren Augen ein absoluter Kopfstoß und absolut keine Wertschätzung zu dem, was da bisher gemacht wurde. Inhaltlich muss ich sagen, haben die auch wirklich keinen guten Job gemacht. Das war wirklich so.

Dann war das aber auch keine reflektierte Meinung, die sie von sich selber hatten. Das war halt auch ein Thema. Aber letztendlich möchte ich ja zum Erfolg kommen und das nächste Level erreichen, dann auch für das Team. Und das habe ich auf dem Weg halt nicht geschafft.

I: Ja, sehr spannend. Obwohl du ja eigentlich alles, ja, denen zur Verfügung gestellt hast, was sie benötigen würden.

E: Ja, die Art und Weise war halt das Thema.

I: Dann wäre jetzt die nächste Frage vielleicht auf eine individuelle Person bezogen. Gab es da mal eine Situation, wo du missverstanden wurdest? Oder wo eine Person zu dir kam im Anschluss und meinte, und da hatte ich vielleicht drauf etwas angesprochen?

E: Ja, nee, also das ist, also jetzt nicht, nicht, wenn ich das auf die Generation beziehe, dann eher nicht. Ich glaube, das ist aber auch bei mir jetzt gerade die Konstellation, in der ich arbeite, weil ich habe da, dann doch meine Direktoren kommen halt irgendwie aus meiner Generation und ich glaube, das ist halt dann da halt irgendwie dann, das ist ja immer direkter Austausch... Und das ist jetzt ein Feedback von einem neuen Kollegen, was halt auch total schön ist. Der halt auch jünger ist.

Und der sagt, der fühlt sich halt jetzt nach zwei Monaten so wohl, weil er halt eben unser Umfeld halt wirklich extrem schätzt. Ich glaube, da haben wir schon irgendwie so den guten Mix aus Nähe.

Und dann aber auch, letztendlich habe ich diese Nähe gar nicht, aber es fühlt sich wohl näher an. Also sagt er so, dass ich auch irgendwie dann nicht komplett weit weg bin vom Team, sondern wir da eben auch in den Austausch gehen. Jetzt so, also mit der Generation jetzt nicht.

Ich hätte andere Beispiele, wo es halt in der Kommunikation halt oder wo Themen, also wo ich es nicht gesehen habe. Das sind dann so Blindspots zum Beispiel. Und das ist halt auch ein Thema, was diese Generation, glaube ich, auch mit beschäftigt. Und ich war total schockiert tatsächlich, weil eine Kollegin mal sich gewundert hat, warum ich ihr eine Gehaltserhöhung gebe, weil sie ja eine Frau ist.

Und sie dachte, das ist halt dass die Frauen bei uns eher weniger gefördert werden. Und das hat mich total schockiert, weil ich wirklich, ich differenziere überhaupt nicht, ob es jetzt eine Frau ist oder ein Mann. Ich mache da keinen Unterschied. Das ist für mich auch in keinsten Weise jemals ein Thema gewesen. Aber da war ich wirklich schockiert, so ein Feedback zu bekommen oder diese Überraschung zu spüren, weil ich

das in all den Jahren noch nie so in irgendeiner Form, finde ich halt, den Eindruck erweckt habe. Es war trotzdem interessant.

I: Also konnte sie aber auch frei sprechen bei dir sozusagen?

E: Ja, das war dann so. Ich war überrascht. Sie hat ja auch was bekommen. Keine Beschwerde.

I: Ich meine, ich denke, man hat sie jetzt trotzdem angenommen.

E: Ja, das stimmt. Und wo ich aber wirklich, wenn ich jetzt drüber nachdenke, was mir auch auffällt, ist aber, Ich hatte mal ein Konfliktgespräch mit einer Kollegin, die jetzt, ja, die kratzt so an diese Generation, ist so ein bisschen in der Mitte. Und die hat es nachher so dargestellt, also ich war so kurz vor Label alter weißer Mann. Also sie fühlte dann irgendwie so das Gefühl und es war echt unfassbar, weil... da war noch eine andere Kollegin aus der Generation mit dabei, also Gen Z, war mit dabei und die hat mich nachher angerufen und hat gesagt, boah, was war das denn? Aber das Problem war also von ihrer Seite. Sie hat das total kritisch gesehen, wie sie in dem Termin agiert hat.

Und ich habe ihr dann gesagt, so pass mal auf, in der Art und Weise können wir nicht miteinander sprechen. Und dann war ich halt auch ein bisschen, also nicht emotional, aber ich habe ja schon eine ganz klare Ansage dann auch gegeben zurück. Und sie hat das dann aber nachher bei uns intern wirklich extrem negativ dargestellt. Also das war so eine Story, dass ich die Meinung einer Frau nicht akzeptiere. Und das war so dann die Story, die dann hintenrum erzählt wurde.

Und zum Glück war die andere Kollegin mit dabei, die das völlig relativiert hat auch. Das hat dann dazu geführt, dass meine alte Chefin mich abends angerufen hat. Und dann gesagt hat, der Termin ist ja nicht so gut gelaufen. Und es ist wirklich so, das habe ich auch dann bestätigt. Und sie war dann auch, sie kennt mich auch jahrelang, sie war dann auch auf meiner Seite. Und ich habe gesagt, inhaltlich ist das nicht richtig gewesen. Und wenn ich zurückgehen würde, würde ich den Termin genauso gleich wieder führen.

Aber das ist, finde ich, schon eine Herausforderung gewesen für mich, dass ich gemerkt habe, oh, das kann auch schnell kippen, dass da so eine Stimmung gemacht wird.

Und das fand ich jetzt schon echt...

I: Vor allem dann bist du ja in der prekären Situation, dass du ja dann überlegen musst, wie reagiere ich jetzt, oder?

E: Ja, absolut.

I: Um auch eine Grenze zu setzen, aber halt auch eben nicht diese Rolle wieder dann... oder sogar vielleicht in die Rolle reinzuwachsen, die vorgeworfen wurde.

E: Ja, absolut. Aber ich glaube da bin ich sehr, sehr sensibel auf jeden Fall auch. Aber trotzdem hat mich das noch mal zusätzlich sensibilisiert, dass man da halt wirklich auch eine Gefahr sieht, sogar.

Ich unterstütze es, wenn es wirklich so in einem Termin stattfindet, dass man da halt eben auch sagt, ich kann mich jetzt auch mal melden und möchte das auch dann dementsprechend auch korrigiert wissen von der männlichen Führungskraft in dem Fall.

Aber das war für mich schon, weil ich wirklich... Ich glaube, ich bin da reflektiert genug. Ich bin sehr, sehr weit weg von so einem Verhalten. Aber das war halt einfach, wir haben halt menschlich überhaupt nicht zueinander gepasst. Und sie hat so ein paar Attribute, die mich halt irgendwie auch vielleicht triggern. Und das war dann einfach auf der Ebene, aber nicht Mann-Frau. Aber war ein Thema.

I: Interessant auf jeden Fall. Okay.

Ja, dann habe ich noch, das hatte ich eigentlich eben, als du meintest, so ein sehr positives Beispiel genannt, da wäre jetzt meine Frage gewesen, was schätzen die Personen dieser Generation besonders an dir?

E: Ich glaube wirklich, dass ich halt eine Offenheit habe und nicht einen festgefahrenen Weg, sondern ich habe eine Offenheit bezüglich neuer Themen. Ich glaube, den Perspektivwechsel kriege ich halt auch ganz gut hin. Und ich glaube, sie fühlen sich da auch gehört auf jeden Fall gehört und gesehen.

Auch bezüglich der Themen. Und ich glaube auch, mir macht es ja auch Spaß. Ich glaube, das kriegen sie auch mit. Mir macht es Spaß, mich weiterzuentwickeln. Ich glaube, das schätzen sie dann auch.

I: Und sie sprechen auch mit dir selbst direkt?

E: Ja, ja, auf jeden Fall. Ich meine, ich muss halt immer aufpassen, dass es in der Konstellation halt passt. Also es ist ja so, du kannst ja nicht an deinem Direktor vorbeigehen in der Kommunikation.

Also dann bin ich halt immer sehr, sehr vorsichtig. Aber es ist ja so, ich nutze zum Beispiel die Tage im Büro. Die sind eigentlich für mich eher so durchgetaktet oder generell auch so, dass ich halt einfach da bin und mit den Neuen dann rede bei uns. Also das ist eigentlich eher so mein Auftrag an den Tagen, wo ich da bin. Und das ist halt, in meiner Wahrnehmung jetzt gerade so.

Und ich glaube, dann ist halt da auch eine Offenheit da. Und wir haben halt auch andere Themen, sei es jetzt irgendwie mit einem Kollegen, mit dem ich zusammen dann auch Fußball spiele. Also wichtig, wir haben ja unser Football Agency Cup Team und das ist halt, finde ich, sehr erfrischend immer, weil da spielt halt ein Junior mit einem Geschäftsführer und auf dem Platz sind alle gleich auch. Das heißt aber, wir haben da auch so eine ganz coole Durchmischung und einer aus meinem Team spielt halt auch mit. Und ja, also es ist, glaube ich, bei uns nicht so strikt in der Wahrnehmung.

I: Würdest du sagen, du hast einen Einfluss darauf auf die Unternehmenswahl oder auch auf die langfristige Unternehmenswahl? Also wenn ich länger bleibe, entscheide ich mich ja auch immer wieder neu für das Unternehmen. Hast du da einen Einfluss drauf?

E: Also ich glaube, bei der Unternehmenswahl schon auf jeden Fall. Also wir haben auch bei uns die Struktur, dass quasi der erste Termin immer ohne mich stattfindet bei einem Einstellungsgespräch und beim zweiten bin ich mit dabei. Das heißt, da repräsentiert man ja auch das Unternehmen und ich glaube, das ist schon wichtig auch zu merken, in welcher Art und Weise ich mit den Direktoren auch umgehe, glaube ich. Ist eigentlich auch ein Feedback, was wir immer bekommen haben und auch von HR, dass wir da echt einen sehr guten, positiven Auftritt auch haben. Das heißt, wir leben das da glaube ich schon ganz gut.

Bei dem Thema, wie lang jemand beim Unternehmen bleibt, auch ja, ich meine, klar, man schafft dieses Umfeld und letztendlich gibt es ja auch diesen Spruch, also „man kommt zum Unternehmen und man verlässt seinen Chef“.

Also das ist ja auch so ein Slogan und deswegen hat man da auch schon natürlich einen wichtigen Einflussfaktor, aber was ich auch jetzt gerade merke, und das ist halt so ein aktueller Fall. Ich habe jetzt zwei Kolleginnen verloren in den letzten Monaten, die gesagt haben, und das glaube ich denen auch, die waren zu 100% glücklich. Die waren zu 100% glücklich bei uns, aber wollten nochmal was Neues machen und sind dann auch in komplett neue Branchen gegangen. Also die haben auch studiert, haben dann bei uns angefangen. Und die eine ist jetzt in der Unternehmensberatung, die andere ist halt bei einem Digitalvermarkter jetzt gelandet, weil sie einfach gesagt haben, wir wollen uns nochmal breiter aufstellen, wir wollen neue Erfahrungen sammeln, wir wollen halt nochmal was Neues lernen.

Und das ist, finde ich, halt ein Thema, was in der Generation halt ja sehr präsent ist, was halt irgendwie auch gut ist, weil man hat irgendwie keine Angst vor der Zukunft, man ist aber auch weniger gebunden an Unternehmen.

Also ich meine, ich arbeite seit 14 Jahren jetzt bei Weightmaker und ich bin halt irgendwie, ich habe mich auch ganz oft immer wieder neu für das Unternehmen entschieden und auch für die Menschen, die dann auch da arbeiten. Da hat man nur noch bedingt Einfluss gerade, habe ich so den Eindruck.

Also das ist echt krass. Das ist ja dieses, was sich gerade verändert in der Gesellschaft. Das spricht natürlich sehr für die Generation. Natürlich gibt es Personen, also ich bin jetzt zum Beispiel nicht in dieser Generation und ich fühle mich bei solchen Themen total angesprochen. Also das ist ja auch einfach, das kann man einfach nicht genau festlegen an Zahlen. Das ist so eine Entwicklung unseres Arbeitsmarktes, oder New Work passt ja dazu eigentlich wahrscheinlich.

I: Ja, absolut. Was man vielleicht gar nicht mehr machen kann, sondern einfach besseren Onboardings haben sollte vielleicht, dass man schneller auch neue Leute wieder reinkriegt oder vielleicht muss man da umdenken, keine Ahnung.

E: Ja, ja, nee, absolut. Das ist auf jeden Fall ein guter Ansatz. Ich meine, bei uns, unser Bereich ist halt recht komplex, den lernst du halt nicht so schnell. Das ist halt, finde ich auch nochmal echt ein wichtiges Thema, aber ich finde es halt jetzt gerade total interessant, weil ich ja auch immer Meetings habe mit einer noch älteren Generation, die ja auch bei uns im Unternehmen arbeitet.

Und ich bin so ein bisschen dazwischen und verstehe aber halt wirklich auch viele Themen der Gen Z. Und das finde ich halt total interessant. Ich kriege das halt echt jetzt mit. Und da gibt es halt auch dann Diskussionen. Ja, sollen wir wieder mehr? Also, was auch gerade in den Medien auch sehr diskutiert wird. Sollen wir jetzt wieder fünf Tage Office? Und das wird super kontrovers diskutiert.

Bei mir im Team haben wir immer ein Küchen-Meeting, nennt sich das. Das haben wir früher wirklich in der Küche gemacht, mittlerweile auch teilweise dann eben virtuell. Aber das ist dann eben so ein Team-Meeting, wo halt auch eine Offenheit dann auch in der Kommunikation auch immer gewünscht ist. Aber normalerweise ist da eher ein bisschen Ruhe. Ich stelle ein paar Themen vor und alle so, okay, okay. Und

jetzt kam das Thema aber, okay, ob wir vielleicht wieder ein, zwei Tage mehr ins Office gehen. Und ich habe noch nie so viele Meldungen gehabt. Das heißt, es beschäftigt alle.

Aber das ist halt generationübergreifend. Also das ist, glaube ich, jetzt, man fühlt sich jetzt angekommen in dem Modell, wie wir es jetzt haben und kommt aber auch. Durch die Gen Z, die halt diese Themen auch sehr stark dann auch adressiert und hat aber einen Einfluss auf alle. Also finde ich super spannend.

Und auf der anderen Seite habe ich dann Führungskräfte, die halt aus einer noch älteren Generation kommen, die halt das überhaupt nicht so verstehen. Also ich glaube, das ist auch so. Man wünscht sich durch eine höhere Anwesenheit Leute wieder oder gerade die Gen Z mehr ans Unternehmen zu binden. Und ich bin in so einer Projektgruppe und ich sage halt ganz ehrlich, das glaube ich nicht. Ich glaube nicht, dass man die Gen Z ans Unternehmen bindet, wenn man wieder fünf Tage die Woche da ist. Klar ist das was anderes, wenn man sich halt noch besser kennt und auch gemeinsame Erlebnisse hat, aber die werden so auch nicht mehr stattfinden. Nur so eine Anekdote.

Ich war am Samstag bei einem Kumpel, den ich seit vielen Jahren kenne. Der war früher ein Kollege und wir haben damals zusammen in meinen 30. Geburtstag rein gearbeitet, weil ein Kunde völlig ausgerastet ist und wir dann da irgendwie das Ding liefern mussten und er hat gesagt, ich bleib dabei. Wir haben dann irgendwie französischen Hip-Hop gehört und haben dann so bis zwei Uhr in meinem Geburtstag reingearbeitet. Und das ist halt so eine Story, die uns bis heute irgendwie verbindet.

Die ist halt auch irgendwie cool. Aber das würde heute niemals wieder passieren. Von daher, und das ist auch okay so.

I: Ja, interessant auf jeden Fall, wie du darüber nachdenkst. Finde ich das spannend, aber ich bin auch eigentlich schon am Ende. Ich hätte noch ein paar demografische Fragen, das hast du vielleicht gesehen. Du hast es zwar schon erwähnt, aber in welcher Branche arbeitest du?

E: In der Agenturbranche, Media-Agentur.

I: Für wie viele Personen bist du Führungskraft?

E: Also bei mir im Team sind 46.

I: Wie alt bist du?

E: 43.

I: Und wie lange arbeitest du bereits in deiner Position?

E: Seit vier Jahren.

I: Vielen Dank.

E: Sehr gerne.

4.2.7 Interview F14

I: Hallo _____, schön, dass es heute geklappt hat und wir zum Thema Führung miteinander sprechen können. Du bist Führungskraft bei der Volksbank und ich wollte dich zum Thema Führungsverhalten und der Gen Z, also Generation Z sozusagen befragen, dir ein paar Fragen stellen. Ich studiere Verhaltensorientiertes Management an der Uni Koblenz und du hattest vorhin schon zugestimmt, aber ich wollte es jetzt hier nochmal fürs Video, für dich ist es in Ordnung, wenn ich das Gespräch aufnehme. Und immer anschließend anonym werde ich, also ich werde anonym diese Daten verwenden und dein Video danach wieder löschen. Ist das okay für dich?

E: Das ist okay.

I: Sehr gut. Dankeschön. Dann fangen wir mal mit einer einfachen Frage an. So ein bisschen so eine Lead-In-Frage. Junge Leute für das Unternehmen zu gewinnen, wird immer schwieriger. Stimmt du dem Ganzen zu?

E: Dem stimme ich auf jeden Fall zu.

I: Und weshalb, denkst du, ist das so?

E: Zum einen, weil ich es live mitbekomme, wie die Ausbildungsquote ist oder wie viele Auszubildende wir überhaupt noch bekommen. Ich glaube, vor der Zeit, wo wir angefangen haben oder uns beworben haben, das war 2012, da war das noch so voll die Ehre, auch in die Bank zu kommen, weil ich jetzt ja gerade über die Bank spreche. Und da haben wir, weiß ich noch, dass wo ich mich beworben hatte, waren sogar noch Notenschnitt gefordert von zwei und besser, um so diese bessere Ausbildung zum Finanzassistenten, was es ja in Baden-Württemberg explizit gibt, zu machen, dass man die Ausbildung auf zwei Jahre verkürzt. Und ich persönlich hatte auch einige Absagen von anderen Banken. Und ja, wenn ich dann sehe, dass wir da halt selbst, wo ich mal für die Ausbildung auch verantwortlich war, noch dann kurz, nachdem ich ausgelernt hatte, so von 2015 bis 2016, auch da noch sehr viele Bewerbungen bekommen habe und auch sehr viele Leute absagen musste, da wir sogar begrenzte Ausbildungsplätze hatten, hat sich das ja komplett gewandelt, weil wir jetzt gefühlt jeden nehmen, der sich auf die Bank bewirbt. Und ich merke auch jetzt bei uns persönlich in der Volksbank Kraichgau, dass wir wirklich jeden nehmen und eine Masse einstellen, gerade in der Hoffnung, dass von den 50, wo wir pro Jahr einstellen, zumindest fünf dann auch nach der Ausbildung bleiben oder zehn. Weil das ist wirklich bei uns extrem, dass dann nach der Ausbildung wirklich alle sagen, ich gehe lieber noch studieren oder ich mag was anderes machen.

Oder ja, es war jetzt okay, die Ausbildung zu machen, aber ich weiß gar nicht, ob ich überhaupt jetzt schon arbeiten möchte, dazu bereit bin. Also das ist sehr, sehr auffällig, wie das jetzt in den letzten Jahren sich so gewandelt hat. Auch wenn ich sehe, wie viele Leute gekündigt haben.

Aus meinem Ausbildungsjahrgang weißt du vielleicht selber noch, oder bei unseren Jahrgängen, der einzige in den drei Jahren, so vor und nach mir, sind der Dominik, der Tim und ich, wo noch verblieben sind. Der Rest ist wirklich alles gegangen, hat gekündigt, weil einfach die Leute nicht mehr beständig sein können.

I: Ja, da würde ich direkt drauf eingehen. Kennst du Gründe, warum sie dann gehen?

E: Also der Hauptpunkt ist mittlerweile, es wird ja alles teurer, ich verdiene zu schlecht. Wobei, wenn ich dann mal mit anderen auch mich in meinem Freundeskreis unterhalte, dann glaube ich, verdienen wir in der Bank trotzdem noch relativ gut, auch wenn ich sehe, okay, was halt oftmals ist, ist, dass du mit einem Studium jetzt in der Bank noch nicht so viel verdienst, also die Bank hat jetzt noch nicht groß wert drauf, ob du studiert hast oder nicht. Es gibt nur sehr wenige Positionen, wo ein Studium gefordert ist.

Alle wollen aber studieren und meinen dann mit dem Studium steigen sie gleich mit einem Riesengehalt ein. Das ist bei uns dann eben nicht der Fall. Auch wenn du intern bei uns beruflich nebenbei studierst, dann machst du halt nicht, wenn du mit dem Bachelorzertifikat dastehst, direkt hier, hallo, da bin ich und jetzt will ich mal 10.000 Euro mehr im Jahr. Das ist überhaupt... interessiert eigentlich gar keinen groß bei uns im Unternehmen. Da kommt es noch eher auf die Leistung und so ein bisschen auch auf die Persönlichkeit eher an. Und dann wirbt halt der Nachbar rechts und links, weil wir es ja vorhin davon hatten, dass jetzt jeder händeringend in der Bankenwelt Leute für den Markt und für die Beratung sucht. Dann winken die mit einer Gehaltsstufe mehr. Dann denken sich die Leute auch, ja, dann vielleicht ist da ja besser oder gleich. Hauptsache, ich kriege mehr Geld. Das ist der eine Grund.

Und der andere Grund, würde ich sagen, ist, das merke ich auch. Vielleicht meinen jüngeren Geschwistern oder so, dass die wechseln gefühlt alle zwei Jahre den Arbeitgeber. Auch was ich so von vielen Jüngeren

mitbekommen, weil das ist dann langweilig. Und jetzt habe ich das ja so gelernt, so dieses Thema Beständigkeit und Verbundenheit zu einem Unternehmen.

Vielleicht auch mit dem ganzen Thema Homeoffice. Du hast dann keine Kollegen mehr, wo du jeden Tag siehst, wo du Freundschaften knüpfst. Und dann fühlst du dich einfach nicht mehr so kulturell verbunden mit dem Unternehmen. Du sagst, jetzt will ich mal was Neues und was Besseres.

Ich glaube, die sozialen Medien spielen da auch viel mit rein. Jeder postet, mit meinem Arbeitgeber kann ich da in Kapstadt arbeiten oder in Kolumbien oder wo auch immer. Und dann wirst du dazu getrieben durch allein nur irgendwelche Instagram-Stories oder LinkedIn-Posts, wo sich jeder mittlerweile nur noch als der Beste vom Besten darstellt. Und bei uns kriegst du das und jeder versucht dir zu locken und viele lassen sich da einfach locken.

I: Das ist ein guter Übergang zu meiner nächsten Frage. So ein bisschen erstmal ein paar Definitionen, was du unter der Gen Z einfach verstehst. Also du hast jetzt schon so ein paar Sachen genannt, was ja auch junge Leute betrifft. Was ist in deinem Kopf, wenn ich sage Generation Z?

E: Generation Z. Ich glaube, wenn ich es richtig weiß, sind ja so die von Mitte der 90er bis 2010 oder so. Ist das richtig?

I: Es gibt verschiedene Definitionen. Ich nutze für meine Arbeit auch 95 bis 2010. Die 2010er werden jetzt wahrscheinlich noch nicht relevant sein für uns. Wir haben jetzt hier, also immer, wenn wir jetzt hier sprechen über Gen Z, reden wir von den Menschen, die dazugehören und zusätzlich vielleicht so ein, zwei Jahre Berufserfahrung mindestens haben. Du hattest ja auch selbst in deinem Team ein paar jüngere Leute.

E: Genau.

I: Und so als Einstiegsfrage gilt eben auch die, also was hast du für eine Meinung von denen? Was hast du für einen Eindruck von denen?

E: Da kann man natürlich nie alle unter einen Kamm scheren, das ist klar, aber... also ich glaube, dass da auf jeden Fall...die haben erstmal überhaupt keine Ahnung, was sie überhaupt machen sollen und was sie mit sich anfangen sollen. Gerade das Thema Beständigkeit, was ich gesagt habe, ist für mich ein großes Thema. Dann so diese Leistungsbereitschaft hat deutlich abgenommen. Also für mich war so dieses Min-Max-Prinzip, also mit möglichst wenig Aufwand und viel Freizeit viel Geld verdienen. Work-Life-Balance ist ja immer wichtiger und Daheimarbeit, wenn ich mich direkt mit Freunden treffen kann oder irgendwas machen kann.

Dann auf jeden Fall geht man alles halb so wild und gechillt und keinen Stress und entspannt. Also wirklich so dieses, ach ja, ist ja nicht so schlimm und so inkonsequent in vielen Dingen. Die wollen viel, aber wissen nicht genau, was und wie sie das machen.

I: Und was verstehst du unter dem Begriff Führung?

E: Was ich unter Führung verstehe?

Da gibt es ja auch, ich will jetzt keine Definition nennen, aber wie ich für mich selbst Führung interpretiere, also für mich ist in der Führungsarbeit am wichtigsten, dass ich jetzt nicht nur eine Gruppe habe, sondern irgendwie so ein Team, dass man sich aufeinander verlassen kann, sich gegenseitig vertraut und respektiert und akzeptiert. Was aber gerade mit dem Thema Homeoffice wirklich schwierig ist. Ich verstehe unter Führung, ja, einfach auch so ein bisschen so eine Vaterrolle manchmal ein bisschen oder so eine Fürsorgepflicht, gerade für die jungen Leute. Ich meine, auch wenn ich es dann sehe, wie die manchmal auf die Arbeit in dem Thema Kleidungsstil und so weiterkommt, also du musst dich schon ein bisschen gut erziehen in vielen Dingen. Weil die denken halt echt mittlerweile sie können machen was sie wollen also so das Thema Regeln wird immer schwieriger bei den jüngeren Leuten, dass das war für mich vielleicht die älteren selbstverständlich ist das für die gar nicht mehr selbstverständlich also muss da komplett neue Ansätze und ja... Erklärungen und Interpretationen mal an den Tag legen, wo ich jetzt bei den Älteren nicht so machen musste. Das Selbstverständnis geht einfach ein bisschen verloren.

Wo ich dann sage, du kriegst dich hier nicht mit Freunden, sondern gehst auf die Arbeit. Diese Trennung da ist gar nicht mehr so richtig präsent.

Und bei Führungen, für mich ist das Wichtigste eigentlich, keiner abends im Bett liegt, um Angst zu haben vor der Arbeit am nächsten Tag.

Und dass ich schon gucke, dass jetzt die Arbeit sich aufs ganze Team verteilt und da jetzt nicht Einzelne bis spätabends sitzen und als erstes kommen, sondern dass jeder auch relativ pünktlich gehen kann, außer es gibt außerordentliche Umstände. Und das einfach die Arbeit gut geht.

Also ich bin überhaupt nicht, die unter Führung jetzt überhaupt nicht das Thema Überwachung, wie jetzt, wann lockt er sich zu den Pausen aus oder wann korrigiert er seine Zeiten oder überprüft bei jedem an, wo er jetzt daheim arbeitet, überhaupt nicht. Also ich, für mich ist Führung wirklich ein volles Thema von Vertrauen. Das muss ich eben langsam aufbauen, hat sich bei mir aufgebaut und ja, ich sehe mich eher als Mitglied im Team, jetzt nicht als der Oberhaupt.

I: Was sind für dich jetzt Aufgaben konkret für eine Führungskraft? Kannst du da ein paar nennen?

E: Also die Aufgaben der Führungskraft sind...Ja, schwierig zu definieren. Einfach schauen, dass die ganzen Anforderungen, sei es von Kunden oder auch von der Vorstandsebene, qualitativ und quantitativ in einer angemessenen Zeit in Ordnung gebracht werden. Also ich schaue mir schon so die Prozesse an. Wie macht das Team?

Ich versuche dann, ohne auf Einzelebene zu kommen, zu schauen, okay, wie hat das ganze Team denn, gibt es irgendwie Auffälligkeiten, Schwächen, also schon so ein bisschen das Thema indirekt überwachen, aber nicht mitarbeiterbezogen. Ja, und ansonsten, dass eben das Team rundum funktioniert und eben diese Entwicklung von der Gruppe zum Team, also das Thema Kultur und kulturelle Entwicklung spielt für mich auch gerade jetzt, da wir zwei Fusionen hinter uns haben, die bedeutendste Rolle von allen, so dieses Zusammenwachsen. Wir haben auch ein Thema dezentrale Standorte aufgrund unserer Größe oder Fläche mittlerweile das heißt ich gucke da schon. Okay, wie schaffen wir diese Dezentralität zu einer internen Zentralität Wie funktionieren die Leute untereinander und natürlich keine klassischen Aufgaben dazu wie Urlaubsplanung, Zeitmanagement...ja, Leistungsbeurteilung natürlich ja ich sehe mich aber trotzdem eher als... Ich würde sagen, Freund oder Kumpel hört sich so ein bisschen schwierig an, aber ich würde sagen, ich fühle mich auf einer Ebene mit den Leuten und überhaupt nicht in einer hierarchischen Stellung.

Also das Thema so Agiles oder Agilität spielt für mich da schon eine wichtige Rolle. Ich bin auch mit allen per Du, was bei uns auch noch nicht so ganz ist durch das ganze Unternehmen und versuche da immer wieder Leute zu motivieren und aufzubauen.

Was auch wirklich einer der größten Punkte gerade ist, ist das Thema Seelsorge. Eine Aufgabe, wo wirklich viele gerade psychisch an ihre Grenzen kommen.

I: Welche Herausforderungen hast du bei der Führung der Gen Z? Beziehen wir uns natürlich auf die, sind die jetzt maximal, sind jetzt 29 maximal in diesem Jahr und bei der Gruppe deiner Leute, welche Herausforderungen hast du da?

E: Also da ist die größte Herausforderung, dass wenn wir da beim Thema Beständigkeit sind, die auch langfristig im Team halten zu können. Es ist einfach so, dass gerade auch in meinen Bereichen oder meinen Teams sehr viele Menschen so Ende 50, Anfang 60 sind. Das heißt, da wird auch eine gute Fluktuation in den nächsten fünf Jahren anstehen. Viele haben jetzt auch schon so Altersteilzeiten unterschrieben, weil sie mit der Größe der Bank oder der Fusion jetzt nicht mehr zurechtkommen. Und da sind wir gerade händierend auch am Suchen für junge Leute. Und die muss man eben zufriedenstellen langfristig und irgendeinen Entwicklungsweg zeigen. Was aber für mich als Führungskraft jetzt, ich sag mal nur als Führungskraft, schwierig ist, wenn die Geschäftsleitung eben noch nicht so weit denkt und dann einfach langfristig plant, okay, was machen wir denn mit denen, weil klar ist, viele Junge sagen dann, ich will jetzt studieren und dann will ich eine Führungskraft sein.

Ich habe in meinem Bereich jetzt eben nur sechs Teams und dann gibt es auch nur sechs Führungskräfte. Es kann nicht jeder Führungskraft werden und es ist auch nicht jeder als Führungskraft geboren. Leider schon, so doof sich das angehört, muss ich mir manchmal so ein bisschen was aus der Nase ziehen, was man machen könnte.

Dann irgendwie so hier Fachkraft mit besonderer Expertise oder irgendwelche neuen Stellen inoffiziell so schaffen, um denen vielleicht auch eine gewisse Gehaltszulage geben zu können, fachliche Weiterbildung anzubieten, irgendwelche Zertifikate. Und dann einfach sehr nah dran sein, immer reinhören, was wollen die, was machen die gerade.

Manchmal hörst du, also du musst da schon ein bisschen hinterher rennen auch, weil ansonsten machen die so ein bisschen, was sie wollen. Ja, und gerade dieses Thema Mitarbeitergewinnung, dann Leute noch für sein Team zu begeistern, ist vielleicht auch mittlerweile... Ja, denken die, oh, da ist ein junger, cooler Chef. Vielleicht ist das auch ganz entspannt, weil wir haben schon auch noch... Wir haben auch Menschen, die kündigen wegen der Führungskraft, weil sie mit der nicht zurechtkommen.

Ist ja auch so ein Thema, dass junge Leute dann sagen, boah, ist das jetzt ein „Punkt punkt punkt“ oder ein Depp, oder? Der geht mir wirklich auf die Nerven oder trietzt mich und dann ziehen die halt die Reißleinen und sagen, mir egal, ich bin Mitte 20, mich nimmt doch eh jeder mit Handkuss.

I: Hast du das Gefühl, dass du dann sozusagen einen Einfluss auf die Entscheidungen auch hast als Führungskraft? Ob sie länger bleiben, ob sie sich für dich entscheiden durch das, was du eben erwähnt hast?

E: Glaube ich schon, weil ich finde trotzdem noch, dass wenn du auch so ein bisschen, ich sag jetzt mal, ich muss jetzt mit Kai, der Mitarbeiter, essen gehen oder Mittagspause machen, aber trotzdem, wenn ich einfach mal sag, komm, ich hol mal Pizza für alle oder ich stell mal da Schokolade oder Gummibärchen und guck einfach, dass ich trotzdem Wünsche erfülle, wie jetzt, ah, da ist die Maus kaputt, dann kümmere ich mich halt direkt darum, wenn die merken, da ist jemand, der interessiert sich für mich und der interessiert sich auch mal, was ich so privat mache.

Ich frage dann auch, ja, versuch mal, also mir ist wichtig halt gerade deswegen, auch weil wir es vorhin drüber hatten, ob ich jetzt viel Daheimarbeit, mobil, teilweise, aber ich versuche trotzdem immer, jeden einmal die Woche irgendwie zu sehen und nehme mir halt auch die Zeit. Und zum Beispiel jeden Morgen in jedes Büro zu laufen, guten Morgen zu sagen.

Manche wollen dann auch kurz zwei, drei Sätze miteinander sprechen, manche eben nicht. Jeder ist da eigen, das weiß ich auch mittlerweile, wer jetzt noch kurz plaudern will und mir vom Wochenende berichten. Aber gerade das, ich meine, mir tut es ja auch noch gut, weil ich jetzt auch noch nicht so weit weg bin von der Generation Z, dass ich sage, ich will mich ja auch mit fast gleich Altrigen mal über irgendwas unterhalten. Und nicht nur, ja, wie jetzt der Hausputz am Wochenende war oder keine Ahnung was, ohne da jemandem zu nahe zu treten.

Und ja, deswegen unterhalte ich mich mit denen auch immer gern privat und merke dann auch, dass da ein bisschen mehr und mehr Vertrauen aufgebaut wird und dann kommt der eine oder andere auch mal mit seinen privaten Problemen zu mir und fragt mich da mal nach Rat und Tat, sei es Beziehung oder irgendwelche Immobiliengeschichten oder Auto, was ich da meine, oder da merke ich ja auch, okay, da ist jemand, der schaut schon zu mir ein bisschen auf und da interessiert sich jemand für mich.

Und ich glaube, das ist wichtig auch als Führungskraft, seine Mitarbeiter zu kennen, wie die auch privat ein bisschen ticken.

Ich kann keinen dazu zwingen, sich zu öffnen, aber irgendwie schaffe ich das dann schon, dass sie sich ein bisschen privat öffnen und dann eben auch mit gewissen Dingen zu mir kommen, und dann kann man halt auch einfach anders da sprechen und die Leute vielleicht auch ein bisschen binden.

I: Was schätzen sie an dir besonders?

E: Ich hasse es, mich selbst zu loben.

I: Wir können auch gerne über was Ihnen noch fehlt sprechen.

E: Ich kann es gar nicht genau betiteln. Ich glaube, das ist das Thema, was mir einfach auch wichtig ist, dass ich zu meinem Wort stehe. Und wenn jetzt irgendwas kommt, egal was, was sie wollen, dann versuche ich das zumindest auch, die können sich darauf verlassen, dass ich das genau eins zu eins, so wie ich das ihnen von mir aus zugesagt habe, auch weitergeben werde und auch dafür kämpfen werde. Und dann akzeptieren sie auch mal, wenn dann doch eben von einer Ebene höher ein Nein kommt. Weil aber sie doch merken, dass ich mich für sie einsetze, dass sie sich auf mich verlassen können. Und sie wissen eben auch, dass ich jetzt nicht zu jedem nur das sage, was er hören möchte, sondern dass, wenn sie jetzt auch gerade mit anderen Menschen, vielleicht auch aus anderen Bereichen, ein Problem haben und da jetzt nicht weiterkommen und es schon versucht haben, dass ich es schon bisher immer geschafft habe, dass sie sich danach noch wieder angucken können.

Die müssen nicht befreundet sein. Aber so diese Mentorenrolle kann ich dann schon sehr gut einnehmen, mich in beide Parteien hineinversetzen. Die wissen auch, wenn ich dann zu ihnen sage, okay, das war jetzt aber wirklich nicht in Ordnung von dir selbst. Also die wissen auch, dass ich jetzt nicht immer nur hinter ihnen stehe, sondern da eine richtig neutrale und faire Rolle einnehme und akzeptieren das dann auch und gestehen sich das dann auch manchmal selber ein. Jetzt nicht immer, es gibt trotzdem irgendwelche Elefanten, aber die dann schon in der Regel kriegen sie mit mir zusammen. Alle zwischenmenschlichen Probleme haben wir bisher eigentlich gelöst bekommen.

I: Ja, ich habe noch ein paar Fragen. Gab es eine Situation, der du besonderen Erfolg mit den Personen hattest?

E: Ja gut, ich sage mal jetzt gerade, wenn ich jetzt schaue, also bisher... Mein Team ist ja immer mehr gewachsen und wir sind immer durch Fusionen jetzt viele unterschiedliche Charaktere. Also ich habe immer ein funktionierendes Team gebaut und dann kam eine Fusion und ich hatte wieder einen Scherbenhaufen vor mir, weil dann eben Machtkämpfe und bei uns war es besser. Was machst du? Wieso macht ihr das so? Und bei uns ist es doch viel besser. Nee, stimmt doch gar nicht. Und dann kamen da Riesenstreitereien

im Vorfeld an. Wir hatten dann auch Corona, wo wir uns nicht so richtig mal kennenlernen konnten, kein gescheites Team-Event machen. Mussten dann immer per Online-Meetings oder Telefonaten viele Dinge und Abläufe klären. Und... diesen Scherbenhaufen dann trotzdem nach einem Jahr zu einem funktionierenden Team, bis auf kleinen Ausreißern, die es halt einfach noch mit sich bringt und auch normal sind und man kann nicht alles zu 100% schaffen, dann doch geschafft zu haben, obwohl es keiner geglaubt hatte.

Das war, glaube ich, ein Erfolg. Dann aber jetzt wieder die neue Fusion kam, dann gerade wo das alte Team angefangen hat zu funktionieren als Team und nicht nur so ein zusammengewürfelter Haufen, dass das jetzt auch nochmal sehr gut geklappt hat, war glaube ich schon Erfolg, dass die sich untereinander verstehen. Wenn ich da zurückblicke, wie das vor eineinhalb Jahren noch war, wo alle nur geflüchtet sind und geguckt haben, die kommt montags ins Büro, dann bleibe ich da im Homeoffice und komme dafür dienstags. Also so war das dann tatsächlich wirklich, weil da Menschen nicht miteinander im Büro sitzen wollten. Dass die sich jetzt alle irgendwie angucken können und einen guten Morgen über die Lippen bringen. Das war für mich schon ein Erfolg, so hart sich das anhört. Aber das ist ebenso.

I: Ja, es klingt nach Erfolg.

E: Es ist essenziell für die Zusammenarbeit.

I: Genau. Gab es auch einen Moment, wo du nicht oder wahrscheinlich gab es auch in der Situation oder in dieser Zeit einen Moment, wo du nicht verstanden wurdest von einem, wo es ein bisschen Kommunikationsproblem gab?

E: Das Problem lag eher, dass viele Köche den Brei verderben, dass schon gerne hinter verschlossener Tür. Dinge, die ich gesagt habe, auf die Goldwaage gelegt werden und anders interpretiert, als ich das meinte. Da gab es dann eben auch, ja, wurde halt zum Beispiel von, jetzt gerade auch im Rahmen der Fusion, gesagt, manchmal so der Herr _____ hätte entschieden, dass.... Obwohl der _____ einfach nur informiert hat, wie es so ist. Und dann haben sich einige so ein bisschen übergangen gefühlt auch mal in den Gehaltsgesprächen hat mir mal so ein bisschen gesagt, es ist möglich das und es wurde dann gleich als nein interpretiert und dann war derjenige eben stinkig und ich habe gar nicht verstanden warum und das ja, das manchmal eben, das ist halt gerade als Führungskraft extrem schwierig, weil jedes Wort wo du sagst, jetzt wiederhole ich mich, wird wirklich auf die Goldflage gelegt. Alles, was der Chef sagt, ist ja irgendwie so Gesetz ein bisschen.

Und deswegen ist es enorm wichtig, da muss man als Führungskraft immer aufpassen, was du sagst, wie du sagst, weil derjenige nimmt es mit zu Kollegen, der nimmt es mit zum Partner, zu Freunden, zu Familie. Und jeder sagt dann irgendwie anders da, dass der sich dann von so vielen Menschen beeinflussen lässt und sein Meinungsbild hat und auf einmal bin dann nicht da, wo ich das gar nicht so meinte. Und das ist halt eine Sache, wo du extrem aufpassen musst.

I: Wie gehst du mit so Situationen um?

E: Ja gut, ich gucke mir das da mal an, wenn ich da merke, wenn ich reinkomme, guckt einer auf den Boden und frage ich direkt, was ist los? Magst du kurz mitkommen oder sollen wir es hier klären? Ich hasse Probleme, egal ob privat oder geschäftlich. Ich halte das vielleicht eine Nacht aus.

Ich habe mittlerweile auch gelernt als Führungskraft, es geht einfach nicht, dass du nach Hause kommst, und diese zwischenmenschlichen Probleme sind aus dem Kopf und am nächsten Morgen um 8 Uhr wieder präsent. Das kannst du mit fachlichen Themen vielleicht schaffen, aber als Führungskraft nimmst du trotzdem alles mit nach Hause. Auch wenn du es nicht willst, aber dann liegst du halt im Bett und denkst ja, reflektierst halt nochmal selbst, ja war das jetzt wirklich so richtig, wie du den heute behandelt hast? Oder hast du vielleicht doch irgendwas falsch gesagt, was er falsch aufnehmen hätte können? mache ich mir da vielleicht mal eine Nacht Gedanken.

Ich habe keinen Bock, mir noch eine zweite Nacht darüber Gedanken zu machen. Entweder ich rufe denjenigen an, wenn er nicht da ist, und sage, ich habe keine Lust, dass wir das jetzt hier mit rumschleppen und beide Bauchschmerzen bekommen. Wir reden jetzt offen drüber und dann bringen wir die Sache vor den Tisch. Das fehlt mir aber oftmals von den Mitarbeitern, dass sie mich das eher anderweitig spüren lassen.

Da wird die Minderheit auf den Chef zugehen und sagen, ich fand das nicht in Ordnung, wie du mich da behandelt hast oder was du gesagt hast, sondern da wird halt erstmal mit Kollegen ausgetauscht und dann wird da so eine, wie heißt's, ja so ein bisschen, dann kommt diese Gruppendynamik zustande und auf einmal ziehen die noch andere Mitarbeiter mit ins Boot und andere Mitglieder.

I: Und wie reagieren die dann? Wie reagieren die, jetzt vor allem die Gen Z darauf, wenn du solche Dinge ansprichst?

E: Manchmal kommt dann eher so, ah ja, war gar nicht so, ja okay, nicht schlimm, passt und so. Also echt kommen da so die Jüngeren, die sagen, ja okay, habe ich vielleicht falsch verstanden. Die wollen manchmal gar nicht so lange drum reden. Aber da gibt es auch unterschiedliche Charaktere - nicht immer alle in einen Sack stecken. Also der eine meint es ebenso, er versteht es so, der andere so.

Einer weint vielleicht daheim über gewisse Aussagen, der andere denkt so, du Depp oder so, oder der nächste denkt gar nicht drüber nach und sagt, ist halt so. Also es gibt da wirklich so viele unterschiedliche Charakteren. Ich finde es auch echt schwierig, da auf eine Generation Z abzuziehen. Natürlich sind da viele so, wenn ich das merke, wie wir es jetzt darüber hatten. Aber es gibt auch viele andere, die trotzdem noch übelst Leistungsbereitschaft zeigen und entspannt sind. Ich kann das an keiner Generation wirklich festmachen. Das ist auch nicht schlimm, das ist okay. In der Masse kann man trotzdem irgendwie so ein bisschen viele über einen Kamm scheren, aber nicht alle.

I: Und was meinstest du mit, die sind auch spannend? Oder hatte ich das richtig verstanden?

E: Die auch fleißig sind, die sind auch, andere hatte ich nicht richtig verstanden. Spannend hatte ich jetzt nicht gesagt. Spannend in der Führungsarbeit.

I: Ah, in der Führungsarbeit, okay. Sind die herausfordernder, oder?

E: Gerade dieses Herausfordernde, was ich ja sage, die wollen und wollen und wollen.

I: Okay, das sind dann die.

E: Und dann ist es trotzdem, sie wollen viel erreichen mit wenig Aufwand. Und gerade, wenn ich da auch jetzt die Zeitkonten angucke, ist es natürlich auch so eine schwierige Sache, weil ich zum Beispiel die, wir dürfen 40 plus und 30 minus Stunden haben. Und die älteren Generationen sind eher so die, da die Plusstunden horten. Es könnte ja mal was sein. Sie können krank werden oder könnte irgendwas passieren. Die wollen immer so diesen Sicherheitspuffer. Und bei der jüngeren Generation, da sind eher Minusstunden und so. Hauptsache keine Minute, zu viel arbeiten. Und da ist halt die Frage. Arbeiten die anderen einfach zu langsam? Arbeiten die zu schnell? Sind die vielleicht unterfordert? Und da bin ich aber oder da gibt es dann halt auch ein Betriebsrat, wo du ja, wie ich dir gesagt habe, ich kann nicht auf Mitarbeiter-Ebene Einzel-Ebene-Auswertungen fahren oder irgendwas kontrollieren, will ich auch nicht, weil ich sage mir, solange es von internen Abteilungen und externen Abteilungen und Kunden keine Beschwerden gibt oder von der Geschäftsleitung und der Laden funktioniert und alle sind happy, so wie sie gerade arbeiten und kriegen da diese Freiheiten und das Vertrauen von mir gegenüber, dann ist es für mich okay, solange da keiner wirklich übertrieben aus dem Rahmen fällt. Weil wenn da jetzt jemand jeden Tag nur sechs Stunden von seinen acht arbeitet und auf einmal über diese Grenze kommt, dann kann man da schon mal nachhaken.

Aber aktuell ist es ja okay, nur merke ich, okay, irgendwie gibt es da schon eine gewisse Schere von, ich brauche auf jeden Fall meine drei, vier Gleichzeit-Tage-Puffer, die ich vielleicht dann mal irgendwann noch brauche, im Vergleich zu Ne, egal. Ich habe lieber was vom heutigen Tage.

I: Ja, spannend. Vielen Dank, auf jeden Fall. Ich habe schon einiges. Ich hätte jetzt eigentlich nur noch so demografische Fragen, aber das ist eigentlich alles beantwortet. Du hast 40 Leute unter dir, nein 50, hattest du gesagt?

E: Also zwischen 40 und 50, also ich glaube genau sind es 46.

I: Okay und Branche ist die Bank.

E: Ja, Bank ist die Branche.

I: Und wie lange bist du in dieser Position?

E: Volksbank Kraichgau sind wir mit 1300 Mitarbeitern und ich bin jetzt seit 2017 Führungskraft. Das ist auch ein Jahr geblieben über die Vision hinaus und in dieser Position jetzt seit einem halben Jahr offiziell auf dem Papier, aber verantwortlich für die ganzen Leute, also schon seit zwei Jahren jetzt eigentlich, weil wir ja dann eineinhalb Jahre an dieser Projektarbeit hatten. Die juristische Fusion war im September letztes Jahr, also knapp ein halbes Jahr hat es dann bald. Und ja, aber in der Führungsposition für diese Bereiche eben seit sechs Jahren knapp.

I: Okay. Und wie alt bist du?

E: 31.

I: Vielen Dank!