

z

hdk

Zürcher Hochschule der Künste

Leadership Essenzen

Gruppen-Essays aller Absolvierenden des Weiterbildungsprogramms CAS Design Leadership an der Zürcher Hochschule der Künste ZHdK

Inhalt

Essays der Absolvierenden

- 05** **Lost in Decision? Das Geheimnis erfolgreicher Entscheidungen in Projekt-Kernteams**
Jasmin Frischknecht, Andrea Gir, Manuel Jost, Alexander Magno, Nicolas Schaltegger, Gunda Siemssen
- 13** **Redefining Workspaces – das Zusammenspiel von Mensch und Raum**
Fabian Deuber, Sabine Ganne-Chédeville, Tu Van Giang, Silvan Horand, Sandro Schmid, Julian Strunk
- 25** **Bridging Generations – Wie Führungspersonen altersbedingte Unterschiede produktiver machen können**
Melanie Hanimann, Stefani Hoch, Yves Jaunâtre, Jacqueline Kübler, Nani Nold
- 37** **Das nachhaltige Wow – zwei Tools für Leader:innen zur Förderung des nachhaltigen Wohlbefindens in Teams**
Simon Asal, Till Blaser, Elke Faundez, Remo Gerisch, Simona Wöhrle
- 49** **Von Mitarbeiter:in zu Mitgestalter:in – Wie rollenbasierte Ansätze die Motivation fördern**
Georgia Battelli, Pascal Brugger, Susanne Oswald, Milo Peter, Oliver Weibel

Impressum

Studienleitung CAS Design Leadership
Stefano Vannotti

Programmverantwortung CAS Design Leadership
Danica Zeier

Kernteam CAS Design Leadership
Markus Ort, Leadership Challenger
Jonas Petermann, Wissenschaftliche Mitarbeit

Absolvierende CAS Design Leadership
Simon Asal, Georgia Battelli, Till Blaser, Pascal Brugger, Fabian Deuber, Elke Faundez, Jasmin Frischknecht, Sabine Ganne-Chédeville, Remo Gerisch, Tu Van Giang, Andrea Gir, Melanie Hanimann, Stefani Hoch, Silvan Horand, Yves Jaunâtre, Manuel Jost, Jacqueline Kübler, Alexander Magno, Nani Nold, Susanne Oswald, Milo Peter, Nicolas Schaltegger, Sandro Schmid, Gunda Siemssen, Julian Strunk, Oliver Weibel, Simona Wöhrle

Lektorat
Katharina Nill

Layout und Gestaltung
Patrik Ferrarelli

essenzen.designleadership.zhdk.ch

Hinweis: In allen Essays wurde KI zu Zwecken von Recherche, Redigatur und/oder besserer Formulierungen genutzt.

CAS Design Leadership, Zürcher Hochschule der Künste © 2024



Bridging Generations

Wie Führungspersonen altersbedingte Unterschiede produktiver machen können

Melanie Hanimann, Stefani Hoch, Yves Jaunâtre, Jacqueline Kübler, Nani Nold

«Gen Z: Zu faul, um wahr zu sein» oder «Jede Generation unterstellt der anderen Egoismus» – solche Schlagzeilen sind zurzeit allgegenwärtig. Angesichts längerer Berufszeiten aufgrund des Fachkräftemangels müssen Führungspersonen heute bis zu vier Generationen gleichzeitig managen. Dabei sind Konflikte vorprogrammiert, wenn unterschiedliche Altersgruppen aufeinandertreffen.

Mehrere Faktoren tragen zu diesen Spannungen zwischen den Generationen bei: sich wandelnde Berufsbilder, hartnäckige Stereotypen, neue Formen der Zusammenarbeit, die Trennung von (Berufs-)Erfahrung und Führung sowie die rasante Technologisierung und Digitalisierung.

Anhand konkreter Erfahrungen der Autor:innen haben wir uns gefragt, wie es Unternehmen schaffen, Altersdiversität nicht nur zu akzeptieren, sondern produktiv zu integrieren. Welche Tools können Führungspersonen nutzen, damit generationenübergreifende Teams ihr Potential optimal entfalten?

The Basics

Altersdiversität bedeutet, dass innerhalb einer Gemeinschaft oder Organisation eine Vielfalt von Generationen besteht. In altersdiversen Teams oder Gruppen repräsentieren jüngere und ältere Mitarbeitende verschiedene Generationen und Lebensphasen. Dabei ist das Alter eine von sieben Dimensionen des Diversity-Managements, die in der Charta der Vielfalt thematisiert werden.

Die Charta der Vielfalt verdeutlicht auf einen Blick, dass die Persönlichkeit von verschiedenen Kern-Dimensionen wie Alter oder soziale Herkunft geprägt ist. Unterschiedliche Ausprägungen dieser Kern-Dimensionen führen zu unterschiedlichen Verhaltensweisen, was wiederum die äussere Ebene beeinflusst.

Die Diversitätsdimension Alter ist für Unternehmen und alle Organisationsformen, in denen Generationen aufeinandertreffen, von grosser Bedeutung und stellt Führungspersonen vor neue Herausforderungen. Die demografische Entwicklung, einschliesslich einer alternden Bevölkerung und des längeren Verbleibens im Berufsleben, führt aktuell dazu, dass gegenwärtig vier verschiedene Generationen zusammenarbeiten.

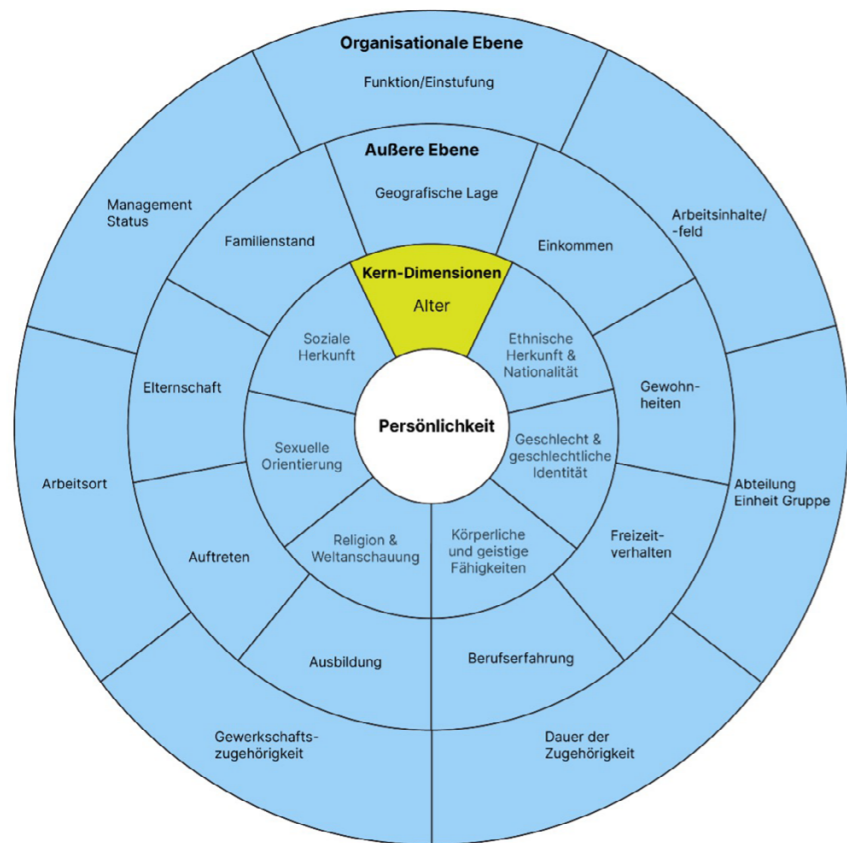


Abb. 1: Charta der Vielfalt (<https://www.charta-der-vielfalt.de/>)

Obwohl verschiedene Dimensionen das Verhalten beeinflussen, zeigen die detaillierten Beschreibungen der Generationen, wie gross die Unterschiede in der Lebens- und Arbeitseinstellung allein in der Dimension Alter sind:

Generation Babyboomer (Jahrgang 1950–1964)

Diese Generation wuchs in einer Zeit des gesellschaftlichen Wandels auf (68er-Bewegung, Kalter Krieg, Popkultur). Werte wurden hinterfragt und neu geprägt. Dementsprechend hoch ist deren Stellenwert. Diese Generation profitierte von Beginn an vom wirtschaftlichen Wachstum und sie misst dem Konsum und Wohlstand einen hohen Stellenwert bei. Daraus abgeleitet hat die Arbeit als Garant für Wohlstand eine grosse Bedeutung im Leben der Babyboomer. Obwohl diese Generation mit dem Übergang von analogen zu digitalisierten Technologien zurechtkommen muss, bevorzugt sie primär den persönlichen Austausch vor Ort. Ihr Anteil am Arbeitsmarkt beträgt ca. 15 %.

Generation X (Jahrgang 1965–1979)

Die Gen X steht mitten im Arbeitsleben und hat dementsprechend grossen Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung. Der Name wurde durch das gleichnamige Buch von Douglas Coupland geprägt, welches beschreibt, dass diese Generation einerseits durch die gesellschaftlichen und ökonomischen Zwänge der Vorgängergeneration geprägt wurde, aber andererseits den Wert des Lebens nicht nur über das Anhäufen von Statussymbolen misst. Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist auch wichtig. Der Arbeit wird ebenfalls ein hoher Stellenwert zugesprochen, jedoch nicht auf Kosten der Freizeit oder Gesundheit. Der Anteil der Gen X am Arbeitsmarkt beträgt ca. 36 %.

Generation Y/Millennials (Jahrgang 1980–1994)

Der Buchstabe Y verweist auf das Wort «Warum», was zum Ausdruck bringen soll, dass diese Generation vieles Bestehende wie die durch

Vorgängergenerationen geprägten Lebens- und Gesellschaftsmodelle kritisch hinterfragt, auch ausgelöst durch einschneidende Erfahrungen wie 9/11 und die Finanzkrise. Sie hat den technologischen Fortschritt vom Internet bis zum Smartphone miterlebt und mitgeprägt. In der Arbeitswelt sind sie es, die sinnhafte Tätigkeiten und erhöhte Flexibilität als zentrale Bedürfnisse identifizieren. Man kann diese Generation als eine leistungs- und anpassungsfähige, aber auch anspruchsvolle beschreiben, die der kollaborativen Zusammenarbeit einen hohen Stellenwert beimisst. Ihr Anteil am Arbeitsmarkt beträgt ebenfalls ca. 36 %.

Generation Z (Jahrgang 1995–2009)

Diese Generation ist mit der neuesten Technologie im digitalen Zeitalter aufgewachsen. Die praktische Nutzung dieser Technologie ist fester Bestandteil ihres Daseins. Kommunikation findet vermehrt digital, von oberflächlicher Natur, aber dafür in einem hohen Tempo statt. Diese Generation legt einen grossen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance und Sinnhaftigkeit in ihrem Tun. Sie hat ein ausgeprägtes Bewusstsein für soziale und ökologische Themen wie Nachhaltigkeit und legt grossen Wert auf grösstmögliche Selbstbestimmung und Flexibilität betreffend Arbeitszeit und -ort. Die grösste Gefahr sieht sie in der Reduktion des Wohlstandes. Ihr Anteil am Arbeitsmarkt beträgt ca. 13 %.

DIE GENERATIONEN IM ÜBERBLICK



Abb 2: Generationen im Überblick (eigene Darstellung)

Die Diskrepanzen zwischen den unterschiedlichen Generationen machen sich in der Arbeitswelt sowohl auf Seiten der Arbeitgebenden als auch der Arbeitnehmenden deutlich bemerkbar. Genau diese Herausforderungen führen zur zentralen Fragestellung unseres Essays.

The Challenges

Im Folgenden werden vier Praxisbeispiele im Zusammenhang mit Altersdiversität bzw. mit Spannungen zwischen den verschiedenen Generationen, Babyboomer, X, Y und Generation Z, aus dem Führungsalltag der Autor:innen beschrieben, um anschliessend daraus die Spannungsfelder abzuleiten.

Gen X und Y vs. Babyboomer in der öffentlichen Verwaltung

Im Rahmen einer Abteilungsreorganisation mit einhergehender Rekrutierung wurden viele junge Mitarbeitende mit wenig Berufserfahrung integriert. Dies steht im Gegensatz zu den älteren und sehr erfahrenen Mitarbeitenden, von denen die meisten bereits über zehn Jahre im jeweiligen Fachgebiet arbeiten.

Je nach Generationszugehörigkeit unterscheiden sich die Mitarbeitenden stark. Insbesondere in den Bereichen Berufserfahrung, Lebenserfahrung, persönliche Bedürfnisse, Sozialisierung, Werte und Haltung sowie Anforderungen an Arbeitgeber:in und IT-Affinität zeigten die durchgeführten Personalgespräche grosse Unterschiede. Die Rekruter:innen erkannten aber auch, dass sie, um die Abteilungen konzeptuell weiterzuentwickeln und die Qualität der Fachdisziplinen zu steigern, Vertreter:innen bzw. Kompetenzen aller Generationen benötigen.

Die ältere Generation verfügt unter anderem über detaillierte Kenntnisse der Betriebsabläufe und ist sehr dossiersicher. Über Jahre hinweg haben sie den Betrieb geprägt und Sicherheit sowie Stabilität generiert. Die jüngere Generation verfügt über eine moderne und breitere Berufsausbildung und ist in den Bereichen der IT und Digitalisierung versierter, was sie unverzichtbar für die rasante Entwicklung in diesen Bereichen macht.

Basierend auf diesen unterschiedlichen Voraussetzungen und Kenntnissen haben sich Konflikte in den Teams entwickelt. Hauptauslöser für die Konflikte waren das mangelnde Verständnis für aktuelle unterschiedliche Lebensphasen (junge Eltern, vermehrte Krankheitsausfälle aufgrund von sich häufenden Gebrechen etc.) und Erwartungen, wie IT-Mittel im Arbeitsalltag effizienzsteigernd eingesetzt werden könnten.

Gen Y vs. Babyboomer in KMUs

Seit drei Jahren leiten drei Geschwister (40 Jahre, männlich; 29 und 32 Jahre, weiblich) gemeinsam drei mittelständische Unternehmen mit jeweils 20 bis 50 Mitarbeitenden, die von ihren Eltern gegründet wurden. Der Altersdurchschnitt der zu führenden Mitarbeitenden ist tendenziell hoch, wobei diverse Schlüsselpersonen über 60 Jahre alt sind.

Die Geschwister stossen im Arbeitsalltag oft auf Stereotypen, die besagen, dass jüngere Menschen weniger Fachexpertise haben oder faul sind. Dadurch werden sie als leitende Personen nicht immer ernst genommen.

Eine weitere Herausforderung besteht in der unterschiedlichen Arbeitsweise zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden. Während für die jüngere Generation die Balance zwischen Arbeit und Freizeit wichtig ist, arbeiten ältere Kolleg:innen oft auch am Wochenende und bevorzugen persönliche Treffen statt technischer Interaktionsmöglichkeiten.

Bei älteren Mitarbeitenden zeigt sich oft eine gewisse Zurückhaltung oder sogar Angst im Umgang mit neuer Technologie. Trotz dieser Bedenken ist jedoch anzuerkennen, dass ihr Fachwissen und ihre langjährige Erfahrung von unschätzbarem Wert für das Unternehmen sind. Des Weiteren ist bei älteren Mitarbeitenden oft eine hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu beobachten. Sie haben über viele Jahre hinweg zum Aufbau und zur Entwicklung des Betriebs beigetragen und fühlen sich diesem daher stark verbunden.

Gen X vs. Babyboomer in gemeinnützigen Organisationen

Bei der Auswahl neuer Angebote kam es kürzlich unter den Mitarbeitenden zu Streitigkeiten. Anstatt offen und ehrlich über bestehende Machtpositionen, Entscheidungsbefugnisse und Denkweisen zu sprechen, geriet man in einen Stellvertreter:innenstreit über den Inhalt des geplanten Angebots. Dadurch wurde das eigentliche Problem nicht gelöst, was dazu führte, dass das Angebot nicht umgesetzt wurde.

In der gemeinnützigen Organisation wurden Defizite im Bereich der Selbstführung identifiziert, wobei Spannungen zwischen traditionellen und innovativen Denkweisen deutlich wurden. Die traditionellen Denker:innen, ausschliesslich Babyboomer, die einflussreiche Positionen innehaben, verfügen oft nicht über Kompetenzen und Erfahrung in Selbstführung.

Dadurch fehlt den Akteur:innen das Bewusstsein für den Kontext ihrer sozialen und beruflichen Prägung, was dazu führt, dass sie andere Prägungen und Sozialisierungen weder erkennen noch einordnen können. Dies wiederum verursacht Missverständnisse und Konflikte, da die Akteur:innen unterschiedliche Positionen und Rollen nicht ausreichend verstehen.

Statt diese Differenzen innerhalb des Teams offen anzusprechen und zu reflektieren, führen die Teammitglieder oft indirekte Auseinandersetzungen. Die mangelnde Selbstkenntnis begünstigt zudem eine Kultur, die von toxischen Elementen geprägt ist, wie Abwertungen, Misstrauen, Intrigen, Egoismus, Respektlosigkeit und Intoleranz.

Gen Y vs. Gen Z in Start-ups

In einem aufstrebenden Start-up sind Mitarbeitende gefragt, die das unternehmerische Denken teilen, aber gleichzeitig die Lohnkosten nicht in die Höhe treiben. Dies stellt das Unternehmen vor ein Dilemma, da vorwiegend junge Berufseinsteiger gesucht werden, die frisch in die Arbeitswelt eintreten.

Es hat sich gezeigt, dass Vertreter:innen der Generation Z oft eine gänzlich andere Einstellung zur Arbeit und zum Leben haben als Vertreter:innen der Generation Y. Sie legen aus gutem Grund grossen Wert auf Flexibilität, Work-Life-Balance und sinnstiftende Tätigkeiten. Jedoch fehlt die nötige Anpassungsfähigkeit, die es in unterschiedlichen Unternehmen braucht.

Einige Mitarbeitende in ihren frühen Zwanzigern stellten hohe Ansprüche an das Start-up: Sie verlangten flexible Arbeitszeiten, schnelle Übernahme von Verantwortung und eine ausgewogene Work-Life-Balance, möglichst ohne Überstunden. Gleichzeitig zeigten sie oft wenig Verständnis für die spezifischen Bedürfnisse eines Start-ups. Häufig fielen sie länger aus, hielten ihre Arbeitsstunden strikt ein, ohne sich den Arbeitgeber:innen gegenüber flexibel zu zeigen, und teilweise verweigerten sie sogar bestimmte Aufgaben.

Obwohl die Vertreter:innen des Start-ups volles Verständnis für die Anforderungen der Mitarbeitenden haben, sind die Möglichkeiten eines jungen Start-ups im Vergleich zu einem grossen Unternehmen oft begrenzt. Dieses Verständnis gegenüber den Arbeitgeber:innen hingegen war bei der jungen Generation oft nur wenig ausgeprägt.



Abb. 3: Charta der Vielfalt (<https://www.charta-der-vielfalt.de/>)

The Key-Findings

Die geschilderten Erfahrungsberichte beleuchten vier Generationen von Mitarbeitenden und deren Spannungsfelder in der Zusammenarbeit. Auf der Charta der Vielfalt lassen sie sich auf der äusseren Ebene wie folgt einordnen:

1. Spannung zwischen Berufserfahrung und Ausbildung

Die langjährige Berufserfahrung der Babyboomer sowie deren detaillierte Kenntnisse der Betriebsabläufe steht der Technologieaffinität der Generation Z gegenüber, die mit modernen Ausbildungen und frischen Perspektiven in ein Unternehmen eintreten.

2. Spannung zwischen Gewohnheiten und Freizeitverhalten

Der Beruf ist für die Babyboomer der Garant des Wohlstandes und ein wichtiges Identifikationsmerkmal. Früher gern gesehene lange Arbeitszeiten oder Wochenendeinsätze stehen im Konflikt mit der Work-Life Balance der Generation Y. Unterschiedliche Wertvorstellungen und Priorisierungen führen zu unterschiedlicher Lebensgestaltung.

3. Spannungen zwischen Ausbildung und Gewohnheiten

Mangelnde Self-Leadership-Fähigkeiten, welche den Mitarbeitenden erlauben, den eigenen sowie den Kontext der Mitmenschen richtig einzuordnen, führen zu Diskussionen, die es verunmöglichen, den eigentlichen Konflikt bzw. das Kernthema der Diskussion anzusprechen.

4. Spannung zwischen Berufserfahrung und Auftreten

Mitarbeitende der jüngeren Generationen suchen nach Entwicklungsmöglichkeiten, neuen Herausforderungen und erwarten Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit. Sie haben ein sicheres Auftreten und hohe Anforderungen an die Arbeitgeber:innen, jedoch ohne nötige Berufserfahrung oder Anpassungsfähigkeit.

The Question

Basierend auf den Key-Findings haben sich die Autor:innen gefragt, welches die zentralen und konkreten Probleme für Führungspersonen sind, mit denen sie konfrontiert sind. Durch die spezifische Benennung und Eingrenzung dieser Probleme konnten folgende zentrale Herausforderungen herausgearbeitet werden:

1. Increasing Skill Gap: (Babyboomer versus Gen Z): Sich verändernde Anforderungen an Berufsbilder
2. Negative Stereotypes: (Babyboomer versus Gen Y) Gegenseitige Vorurteile und Voreingenommenheit
3. Missing Self-Awareness: (Babyboomer versus Gen X) f: Fehlende Reflexion in Führungspositionen
4. Overly Self-Centered: (Gen Y versus Gen Z): Hohe Anforderungen ohne Anpassungsfähigkeit

Die beschriebenen und eingeordneten Schlüsselherausforderungen haben bei den Autor:innen das Bedürfnis nach konkreten Werkzeugen für die Praxis geweckt.

Welche einfachen Methoden und Tools könnten Führungspersonen unterstützen, die täglichen Herausforderungen mit altersdiversen Teams bestmöglich zu meistern? Bei der Identifikation geeigneter Tools haben wir uns hauptsächlich auf Methoden aus dem Design Thinking konzentriert. Die daraus entstandene Toolbox wird am Ende des Essays dargestellt.

Outro

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Altersdiversität und den unterschiedlich geprägten und sozialisierten Generationen im Kontext der Führung hat den Autor:innen grossen Spass gemacht. Da auch in der Gruppe drei Generationen (Gen X, Y und Z) vertreten sind, sind gewisse Herausforderungen wie unterschiedliche Technologieaffinität nicht nur in den Praxisbeispielen evident geworden, sondern auch bei der Zusammenarbeit in der Gruppe. Auch hier hat sich gezeigt, dass Know-how und Erfahrungen jeder einzelnen Person im Team zu einem besseren Gesamtergebnis beitragen, auch wenn der Weg dahin anstrengender ist als in einer homogenen Gruppe.

Die Wahl, die Charta der Vielfalt als zugrundeliegendes Konzept sowohl für die Diversitätsdimension Alter als auch für die äusseren Ebenen der Spannungsfelder zu wählen, erwies sich als stimmig und half, alles in Zusammenhang zu setzen.

Die von den Autor:innen entwickelte Toolbox ist kein statisches oder abgeschlossenes Konstrukt. Wie der Name impliziert ist sie als Kiste zu verstehen, die mit weiteren Werkzeugen gefüllt werden kann. Die Idee ist, dass sich die Toolbox mit jeder gesammelten Erfahrung in Führungsthematiken rund um das Thema Altersdiversität weiterentwickelt und dass sie mit der Zeit für alle

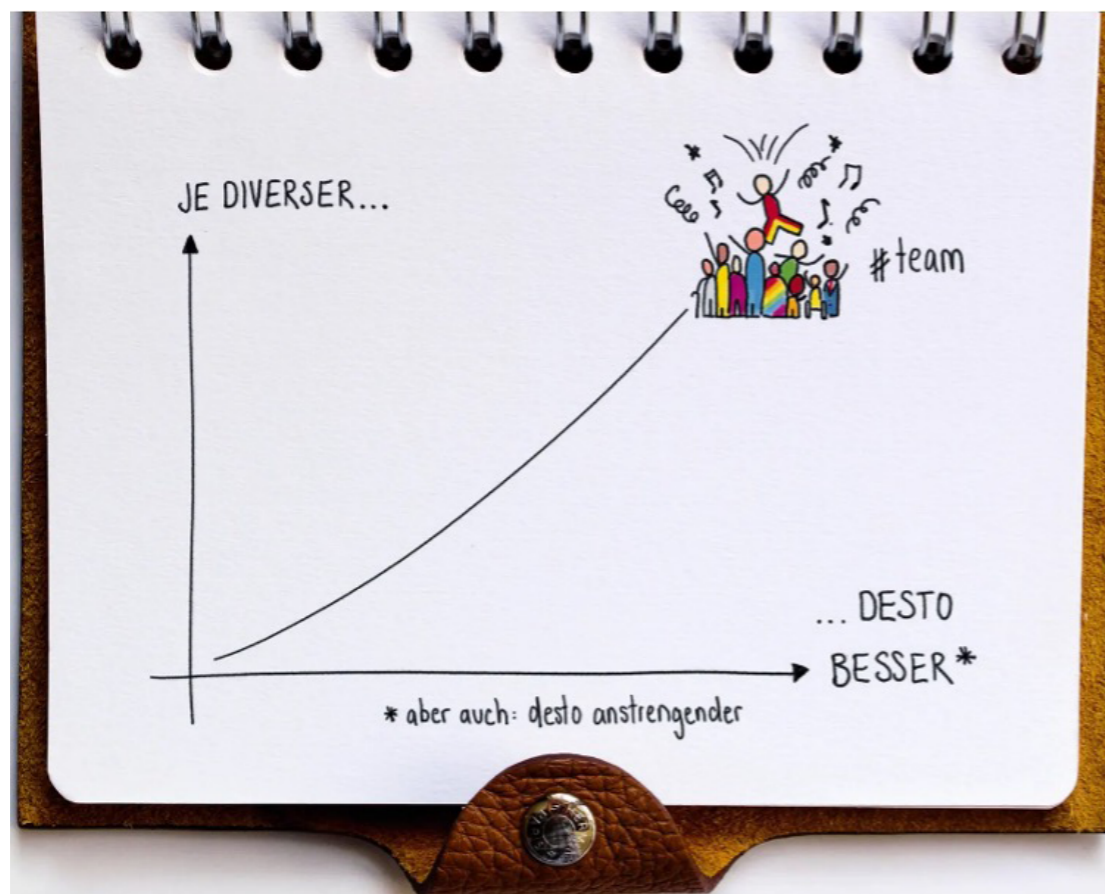


Abb. 4: Je diverser, desto besser (Kogerus & Tschäppeler)

erdenklichen Generationenkonflikte das passende Werkzeug bzw. die passende Brücke zur Überwindung des Konfliktes bietet.

Basierend auf der persönlichen Erfahrung der Autor:innen ist davon auszugehen, dass die Toolbox auch für andere Spannungsfeldern genutzt werden kann und sich nicht auf Generationenkonflikte beschränkt.

Die Gemeinsamkeit der Spannungsfelder ist die Verortung in der Charta der Vielfalt, da Diversität in all ihren Dimensionen zwar Spannung erzeugt, gut genutzt jedoch zu besseren Ergebnissen für alle führt. Die Autor:innen freuen sich auf die Erfahrungen und Rückmeldungen der Lesenden dazu.

The Toolbox

Unsere Toolbox ist ein speziell für Führungspersonen entwickeltes Kartenset. Jede Karte fokussiert auf eine der beschriebenen Schlüsselherausforderungen. Wenn eine Führungsperson Spannungen im Team oder zwischen sich und einzelnen Teammitgliedern wahrnimmt oder proaktiv auf ein altersdiverseres Team reagieren möchte, kann sie die passende Karte aus dem Set nehmen und die darauf beschriebene Methode anwenden. Ziel der Karten ist es, eine spielerische Art zu finden, um diese Methoden in den Arbeitsalltag zu integrieren, wodurch die Spontaneität und Ansprechbarkeit der Übungen erhalten bleiben.

Auf der Vorderseite jeder Karte steht die zu bewältigende Herausforderung. Jede Karte beschreibt eine spezifische Methode und eine einfach umsetzbare Übung. Zudem listen wir die positiven unterstützenden Effekte der Methode auf und geben Angaben zum Zeitrahmen, zur Anzahl der beteiligten Personen sowie weiterführende Tipps. Grundsätzlich kann die Methode auch angewendet werden, wenn nur einer der positiven unterstützenden Effekte im Team erreicht werden soll.

Bei der Auswahl der Methoden haben wir darauf geachtet, dass die Übungen kurz sind und maximal eine Stunde dauern. So lassen sie sich gut in den täglichen Arbeitsablauf integrieren, ohne grosse Hürden zu schaffen.

Unsere Karten fördern die positive Interaktion zwischen den Generationen und schlagen Brücken, sodass alle Beteiligten ihr Potenzial optimal entfalten können und eine produktive Integration aller Expertisen stattfindet. Dies trägt zu besseren Ergebnissen, einer angenehmeren Arbeitsumgebung und grösserem Erfolg für alle bei. Die Karten sind auch für wiederholte Anwendungen konzipiert, was sie noch nützlicher macht.

Die Eignung der Methoden wurde im Rahmen des CAS oder in unserem Arbeitsumfeld getestet.

Der aktuelle Stand der Toolbox ist als Prototyp zu verstehen. Eine Weiterentwicklung umfasst die Erstellung zusätzlicher Karten und eine mögliche Kategorisierung des Kartensets.

CO-INTELLIGENCE

ANWENDUNG: Overly Self-Centered

Integrität	Empathie
	Wertschätzung
	Identifikation
Entwicklungsmöglichkeiten	
	Selbstreflexion
Toleranz	

DURCHFÜHRUNG

Was brauchen wir?

🕒 60 Min.

📄 Notizblock oder Flipchart

👥 2+ Personen

Tipp: Gerät der Prozess ins Stocken, kann folgende Frage hilfreich sein: Und was noch?

1. Die Person im Fokus reflektiert 10 Minuten zu folgenden Fragen: Was habe ich über meinen Lebensweg und meine Werte gelernt/reflektiert? Wo stehe ich gerade in meiner Entwicklung? Hypothesenbildung durch das Team (10 Min.) Die Person, die eben gesprochen hat, dreht sich um und wendet der Gruppe den Rücken zu. Sie hat Stift und Zettel auf dem Schooss, falls sie Notizen machen möchte. Das Team spekuliert wertschätzend über die abgewandte Person. Vermutungen teilen: In welchem Bereich könnte die Person besondere Qualitäten haben, Menschen mitreissen/überzeugen? Wie könnte sie ihr volles Potenzial ausschöpfen? Hypothesen bilden: Welches Thema/welcher Wirkungsraum könnte nach dieser Person rufen? Wofür könnten zukünftige Generationen dieser Person eines Tages dankbar sein? Assoziationen einladen: Als ich die Reflektion von der Person gehört habe, hatte ich vor meinem inneren Auge, dass eines Tages ... Ich hab die Überschrift schon vor mir gesehen ... Eines Tages steht auf der Visitenkarte ...
2. Resonanz zu den Hypothesen (5 Min.) Die Person im Fokus dreht sich zurück in den Kreis. Sie teilt ihre Gedanken zu den Fragen: Welche Hypothesen haben mich besonders angesprochen? Was hat mich zum Nachdenken gebracht? Welchen Gedanken würde ich gern vertiefen?
3. Brainstorming 5 Min. Gemeinsames Weiterspinnen zu dem genannten Vertiefungsgedanken der Person, offenes Brainstorming, keine Wertungen.

Abb. 5: Beispiel einer Toolbox-Karte: Overly Self-Centered (eigene Darstellung)

[Download Karten-Toolbox \(PDF\)](#)

Quellen

Charta der Vielfalt: Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/>

Coupland, D. (1996): Generation X. Tales for an accelerated culture. Little, Brown Book for Young Readers.

Intergeneration – Gemeinsam Generationen verbinden: <https://intergeneration.ch/de/>

Kals, U. (2022, 20. Dezember): Jede Generation unterstellt der anderen Egoismus. Frankfurter Allgemeine Zeitung. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/generationenkonflikte-im-job-das-alter-ist-kein-feind-18538045.html>

Kogerus, M., Tschäppeler, R. (2022): Zusammenarbeiten. Kein & Aber.

Oberholzer, E. (2024, 29. April): Die Generation Z: Zu faul, um wahr zu sein. Neue Zürcher Zeitung. <https://www.nzz.ch/feuilleton/generation-z-ueber-eine-debatte-die-keine-ist-ld.1827420>

Sabatini Hennelly, D. und Schurman, B. (2023, 5. Januar): Bridging Generational Divides in Your Workplace. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/01/bridging-generational-divides-in-your-workplace>

Schnetzer, S. (2024): Generationen XYZ – Übersicht. <https://simon-schnetzer.com/generation-xyz/>