



„WO KOMMEN WIR DENN DA HIN?!“

Wie können sich Arbeitgeber:innen auf die sogenannte Generation Z einstellen und ein wertschätzendes Klima schaffen? Ein Beispiel über ungeahnte Möglichkeiten.

VON GESCHE HENTIES

Kürzlich saß ich mit den zwölf Mitarbeiter:innen eines kleinen Unternehmens zusammen, die über die Möglichkeit diskutierten, mittags ein gemeinsames Essen zu organisieren. Einige junge Mitarbeiter:innen berichteten, dass dies in anderen Firmen üblich sei und dort die Mittagspause als angenehm empfunden werde. Der Standortleiter äußerte skeptisch: „Wo kommen wir denn da hin? Was sollen wir denn noch alles bieten, damit die jungen Leute zufrieden sind?“ Solche Situationen begegnen mir häufig im Arbeitskontext.

Doch wer sind diese jungen Mitarbeiter:innen, die sich eine solche Mittagspause wünschen? Sie gehören zur Generation Z, die zwischen 1997 und 2012 geboren wurde und nun in den Arbeitsmarkt eintritt. Den Mitgliedern dieser Generation sind Wertschätzung und Sicherheit sehr wichtig.

In meiner Rolle als Teamentwicklerin höre ich oft, dass sich Führungskräfte kritisch äußern: „Die jungen Menschen verlangen zu viel und sind zu sehr mit sich selbst beschäftigt.“ Einige Führungskräfte lehnen die Haltungen und Forderungen dieser Generation Z (noch) ab. Die junge Generation bringt Erwartungen und Denkweisen mit, die

für Unternehmen manchmal neu, aber in Anbetracht der aktuellen Arbeitsmarktsituation entscheidend sind. Angesichts des Fachkräftemangels erkennen viele Arbeitgeber:innen, dass diese junge Generation für ihren zukünftigen Erfolg unverzichtbar ist. Im Kontext des Wandels vom Arbeitgeber:innen- zum Arbeitnehmer:innenmarkt wird deutlich, dass die Stimmen der jungen Menschen immer mehr Gewicht haben – insbesondere, wenn es darum geht, diese Menschen im Unternehmen zu halten. Viele Führungskräfte bewegen sich zwischen alten Standards und dem Wunsch nach neuen Strukturen, was oft zu Irritationen führt.

Ungeahnte Möglichkeiten

Die Frage ist: Wie können Unternehmen auf diese Veränderungen reagieren und das Potenzial der jungen Generation nutzen? Diese Generation bringt Ideen mit, die Innovation und Zukunftsfähigkeit fördern können.

Mit Blick auf das Beispiel stellt sich auch die Frage, wie es gelingen kann, die jüngere und die ältere Generation in Unternehmen zusammenzubringen? Wie können augenscheinlich trennende Aspekte zu Gemeinsamkeiten führen? Im Folgenden möchte ich anhand eines Praxisbeispiels aufzeigen, wie erste Schritte aussehen können.

Unterschiedliche Positionen zusammenführen

Unterschiedliche Positionen sind in der Zusammenarbeit häufig anzutreffen. Das beschriebene Unternehmen steht vor der Herausforderung: Wie können wir das Thema „Mittagessen“ für uns lösen? Wie können wir aufeinander zugehen und einen gemeinsamen Konsens für die zukünftige Zusammenarbeit finden? Hierbei lohnt sich ein Blick auf die Ressourcenarbeit, die ich im Folgenden erläutern möchte.

Praktische Umsetzung

Wir treffen uns in einem Seminarraum, um uns im Rahmen eines Workshopstages Zeit für die beschriebenen Themen zu nehmen. In den Vorgesprächen wurde deutlich, dass es unterschiedliche Positionen zwischen den jungen und den erfahrenen Mitarbeiter:innen gibt.

Für die Ressourcenarbeit mit diesem Team eignet sich die Methode „Standortbestimmung“. Ich erläutere dem Team die Vorgehensweise.

Eine kleine Intervention kann große Auswirkungen haben

Bevor ich das Team einlade, gemeinsam die Themen „Mittagessen“ und „Zusammenarbeit“ in den Blick zu nehmen, wird anhand der Vorgesprä-

Viele Führungskräfte bewegen sich zwischen alten Standards und dem Wunsch nach neuen Strukturen.

che deutlich, dass es im ersten Schritt wichtig ist, sich auf die Stärken und Ressourcen des Teams/der Organisation zu fokussieren.

Ich habe im Raum mehrere Metaplanwände und Stehtische vorbereitet. Das Team teile ich in zwei Kleingruppen auf und beschrifte die Metaplanwände mit „Ressourcen und gemeinsame Projekte“. Jede Kleingruppe findet auf ihrem vorbereiteten Stehtisch einen Briefumschlag mit den Fragen: „Was läuft schon gut? Was wollen wir bewahren? Wo wollen wir ansetzen?“ Die Gruppen überlegen gemeinsam, was in der Institution gut läuft und auf welche Themen sie aufbauen möchten. Die Ergebnisse werden auf Post-its notiert und auf der Metaplanwand platziert. Dafür gebe ich den Gruppen einige Minuten Zeit. Nachdem die Zeit abgelaufen ist, ertönt ein Timer und die Gruppen bestimmen Moderator:innen. Nachdem die Gruppen ein paar Minuten gearbeitet haben, wechselt die Gruppe zur nächsten Metaplanwand. Die Moderator:innen erläutern die Ergebnisse der anderen Gruppe und ergänzen die Anmerkungen der „Besucher:innen“. So wechseln die Gruppen weiter, bis sie wieder an ihrem Ursprungstisch sind. Sobald alle wieder an ihrer eigenen Wand sind, berichten sie von ihren Erlebnissen und Erkenntnissen.

Einige Teilnehmer:innen äußern: „Oh, ehrlich gesagt, war mir gar nicht bewusst, dass wir schon so viel geschafft haben.“ Ein anderer sagt: „Es ist spannend, dass auf allen Metaplanwänden ähnliche Themen und Projekte stehen – das bedeutet, wir sind uns bei vielen Punkten einig.“ Die Führungskraft ergänzt: „Toll, dass wir schon so viel gemeinsam erreicht haben.“ Jemand

merkt an: „Da sollte das Thema Mittagessen doch eine Kleinigkeit sein.“ Diese positive Energie hilft uns, gemeinsam die nächsten Schritte zu gehen.

Oft ist es für Teams das erste Mal (oder es ist schon lange her), dass sie gemeinsam schauen, was gut läuft und gelungen ist. Durch die Methode der Standortbestimmung entsteht ein Gefühl von Gemeinsamkeit, Wertschätzung und Sichtbarkeit. Das ist ein erster Schritt, um die verschiedenen Generationen zu verbinden und das Thema „Wertschätzung“ tiefer in der Organisation zu verankern.

Bekannte Muster verlassen, neue Wege einschlagen

Gemeinsam erarbeiten wir, wie das Team den „Blick auf die Ressourcen“ und Wertschätzung in den Arbeitsalltag integrieren kann. Wenn Führungskräfte wertschätzend auf ihre Mitarbeiter:innen blicken, schaffen sie ein Umfeld, in dem sich die junge Generation gesehen und anerkannt fühlt. Das trägt dazu bei, dass junge Menschen gerne im Unternehmen arbeiten, was wiederum den Unternehmenserfolg fördert.

Durch dieses Gefühl öffnen sich die Menschen im Team für die Bearbeitung weiterer Themen. Ressourcenarbeit fördert eine positive Grundhaltung zwischen den Generationen und erhöht die Motivation, gemeinsam am Prozess zu arbeiten. Insbesondere dem Wunsch der Generation Z nach einer wertschätzenden Unternehmenskultur tragen wir mit dieser Perspektive Rechnung. Auch gewinnen alle Mitarbeiter:innen im Unternehmen Vertrauen in ihre Fähigkeiten, was

Wie schön wäre es, wenn wir Unternehmen dazu befähigen könnten, die „Ressourcenbrille“ auch im kollegialen Miteinander aufzusetzen?

sich ebenfalls positiv auf die Unternehmenskultur auswirkt.

Ungeahnte Möglichkeiten

Der Blick auf die Ressourcen eröffnet oft ungeahnte Möglichkeiten und Energien. Themen, die Wertschätzung betreffen und augenscheinlich trennend wirken, eignen sich besonders gut für diese Arbeit. Durch angeleitete Ressourcenarbeit erfahren Arbeitgeber:innen Wertschätzung und vermitteln diese, während sie die Stärken der jungen Generation entdecken. Für uns Teamentwickler:innen ist der Blick auf die Ressourcen nichts Neues – die junge Generation fordert das gewissermaßen ein. Wie schön wäre es, wenn wir Unternehmen dazu befähigen könnten, die „Ressourcenbrille“ auch im kollegialen Miteinander aufzusetzen? Von einem trennenden „Wo kommen wir denn da hin?“ könnten wir zu einem wertschätzenden „Schön, dass du da bist und deine neue Sichtweise einbringst!“ übergehen.

Zukunftsperspektive nutzen

Das Unternehmen möchte nun erarbeiten, wie es in Zukunft mit dem Thema „Mittagessen“ umgehen kann. Dafür bietet sich die Arbeit mit der Zukunftslinie an. Diese Methode bringt verschiedene Perspektiven zusammen und fördert den Austausch zwischen den Generationen. Ich ziehe mit einem Coachingseil eine Linie im Raum. An einem Ende steht das heutige Datum, am anderen Ende wird ein zukünftiger Zeitraum, beispielsweise in drei Jahren, platziert. Zuerst lade ich die Mitarbeiter:innen ein, sich in die ge-

genwärtige Situation hineinzusetzen: Wie geht es ihnen, wo stehen sie heute? Dann „reisen“ wir gemeinsam entlang des Seils in die Zukunft. Diese gemeinsame Reise schafft Raum für Dialog. Jemand im Team sagt: „Wie gut, dass wir so viele verschiedene Perspektiven haben – das ist ein Gewinn!“ Die Methode ermöglicht es den Mitarbeiter:innen, sich die bestmögliche Zukunft vorzustellen. Sie überlegen, wie es dort aussieht, wie es sich anfühlt und welche Veränderungen nötig sind. Eine Kollegin berichtet: „Hier in der positiven Zukunft, hier haben wir zwar immer noch viel Arbeit, aber wir verbringen auch gute Zeit miteinander. Sozusagen Quality time – wir wissen voneinander“. Anschließend blicken wir zurück und identifizieren die Schritte, die zu unternehmen sind, um diese Zukunft zu erreichen. Die Mitarbeiter:innen notieren ihre Ideen auf Karten und legen sie neben das Seil.

Das genannte Unternehmen hat mithilfe der Zukunftslinie beschlossen, ein gemeinsames Mittagessen an drei Tagen pro Woche für ein halbes Jahr einzuführen. Nach diesem Zeitraum möchten die Mitarbeiter:innen gemeinsam reflektieren, wie es mit dieser Vereinbarung weitergehen soll, ob alle zufrieden sind und ob Anpassungen nötig sind. Der Standortleiter betont, dass er das positive Gefühl der gemeinsamen Reise gerne in den Arbeitskontext übertragen möchte. Er möchte regelmäßiges Feedback geben und einholen. Zudem regt er an, regelmäßig in Dienstbesprechungen zu erörtern, welche Projekte in letzter Zeit erfolgreich waren. Eine bemerkenswerte Entwicklung! Ungeahnte

Möglichkeiten haben sich durch die gemeinsame Arbeit der unterschiedlichen Generationen ergeben, die zu Beginn nicht denkbar waren.

Ich möchte Mut machen, Arbeitgeber:innen weiterhin dazu zu befähigen, auf die jungen Menschen und ihre Wünsche einzugehen, Themen auszuhandeln und gemeinsam Lösungen zu finden. Um auf das Beispiel zurückzukommen: Den jungen Mitarbeiter:innen geht es um gemeinsame Zeit, Wertschätzung und das Gefühl, gesehen zu werden. Ist ein gemeinsames Mittagessen da nicht eine gute Möglichkeit? In diesem Sinne wünsche ich Ihnen von Herzen eine inspirierende Ressourcen- und Visionsarbeit auf allen Ebenen. ■



© Anna Maria Langer

Gesche Henties,
Systemische Supervisorin (SG).
Als Team- und
Organisationsentwicklerin
begleitet sie Unternehmen
dabei, die unterschiedlichen

Generationen zu verbinden und junge Menschen langfristig zu halten.

www.gesche-henties.de

LITERATUR

Neumann, Christine: Visionsarbeit – Mit Teams und Organisationen, S. 217, Herne, cn/vision, 2023.

Beilharz, Felix: Manual Generation Z – Digital Natives als Bewerberinnen, Mitarbeitende und Kunden ansprechen, begeistern und binden, Gabal, Offenbach, 2023.