



NEW SPIRIT

Verbesserung von Verständnis und Interaktion zwischen Führungskräften und jungen MitarbeiterInnen durch neue Arbeitsstile

Trainingsprogramm

für eine effektive Zusammenarbeit in Unternehmen ohne Generationsunterschiede



Kofinanziert von der Europäischen Union

Entwickelt von:
BEST, Live-to-Be,
International School of Entrepreneurship

OKTOBER 2023

Dieses Dokument wird durch das New Spirit Projektkonsortium, bestehend aus der International School of Entrepreneurship (Niederlande), Live-to-Be (Niederlande) und BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung und Personaltraining GmbH (Österreich), veröffentlicht.

New Spirit ist ein Projekt (Oktober 2022 - April 2024), das im Rahmen des Erasmus+-Programms, Fördervereinbarung Nr. 2022-1-KA210-ADU-000082843, von der nationalen Agentur der Niederlande, het Nederland Jeugdinstituut, durchgeführt wird.

Autoren dieses Handbuchs: Frédérique te Dorsthorst - de Muij, Martijn Meima, Jaap Vermuë, Helmut Kronika, und Monica Heeger.

Grafische Gestaltung: Iana Avramova.

Herausgeber: International School of Entrepreneurship, Kontakt: <https://internationalschoolofentrepreneurship.com/newspirit/>

Diepenveen 2023

Die Vervielfältigung ist unter Angabe der Quelle gestattet.

Copyright © 2023 New Spirit Consortium, vertreten durch den koordinierenden Partner International School of Entrepreneurship, Molenweg 28c, 7431 BK Diepenveen, Niederlande.

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

INHALT



EINLEITUNG	3
DAS NEW SPIRIT TRAININGSPROGRAMM - AUSARBEITUNG UND DURCHFÜHRUNG EINES EINTÄGIGEN TRAININGSEVENTS	6
1. Analyse des Trainingsbedarfs - das narrative Interview	6
2. Lernziele und gewünschte Ergebnisse - was wollen Sie mit dem Trainingsprogramm erreichen?	6
3. Zeitrahmen und Ort des Trainingsevents	6
4. Durchführung des Trainingsevents	7
5. Validierung und Follow-up	8
MODELL EINES TRAININGSTAGES - VORGESCHLAGENE SCHRITTE DES TRAININGSPROGRAMMS	9
APPENDIX	16
1. Narratives Interview	16
2. Beispiel eines Frageboges für ein narratives Interview	19

EINLEITUNG



In diesem Projekt wollen wir innovative Arbeitsmodelle entwickeln, um die Art und Weise zu verbessern, wie Bildungsanbieter mit jungen erwachsenen Lernenden und Führungskräften in Unternehmen zusammenarbeiten, um gemeinsam einen positiven Wandel in Bezug auf Personalführung und Kommunikation als Grundlage für erfolgreiche Arbeitsstile in Ausbildungs- und Arbeitsumgebungen zu erreichen.

Unser konzeptionelles Handbuch "New Spirit" befasst sich mit den Problemen, mit denen viele Menschen in Organisationen konfrontiert sind. Es bietet Einblicke, wie ein Dialog nicht nur zwischen den verschiedenen Generationen, sondern auch zwischen verschiedenen Organisationsebenen zustande kommen kann. Indem wir uns nicht nur auf die Oberflächenströmung konzentrieren, sondern auch das einbeziehen, was nicht sichtbar und greifbar ist, gehen die Dialoge in die Tiefe, und die wirklichen Probleme kommen zur Sprache. Auf diese Weise wird eine gemeinsame Realität geschaffen, die die unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Beschäftigtengruppen in der Organisation berücksichtigt. Letztendlich führt dies zu besseren Entscheidungen.

Wir haben festgestellt, dass es sich weniger um ein Problem der verschiedenen Generationen handelt, sondern vielmehr um eine neue Phase in der Entwicklung der Menschheit, an die sich einige früher anpassen als andere. Das Handbuch wird Ihnen helfen, einen neuen Rahmen für die Betrachtung und Analyse der Symptome in Ihrer Organisation zu finden.

Mit unserer New Spirit Toolbox, die sich auf das konzeptionelle Handbuch bezieht, bieten wir Tools und Übungen an, die sich auf die im Handbuch

genannten Kategorien und Symptome konzentrieren. Die Toolbox wurde entwickelt, um das Bewusstsein dafür zu schärfen, was wirklich vor sich geht, und konzentriert sich auf relevante Themen und Symptome in Organisationen.

Das Trainingsprogramm in diesem Dokument ist als Leitfaden für die Auswahl der geeigneten Methoden und Übungen aus dem konzeptionellen Handbuch von New Spirit und der Toolbox gedacht, basierend auf den Symptomen des Unternehmens. Es hilft auch dabei, verschiedene Tools zu kombinieren, und gibt Hinweise zur Durchführung und Bewertung des praktischen Trainings.

Die New Spirit Toolbox deckt 9 verschiedene Symptomkategorien ab, und jede Übung bezieht sich auf ein oder mehrere behandelte Symptome und die damit verbundenen Lernziele:

1. Energie aus der Arbeit schöpfen
2. Möglichkeiten für Wachstum und persönliche Entwicklung schaffen
3. Unterschiede zwischen Menschen anerkennen und stärken
4. Sich des eigenen vollständigen Wesens bewusst sein und andere als vollständiges Wesen betrachten
5. Zusammenhalt schaffen
6. Mühelose Zusammenarbeit
7. Aussagekräftige und transparente Gespräche
8. Unterschiedliche Interessen in Einklang bringen
9. Sinnvolle und erfüllende Arbeit schaffen



Die Tools können in verschiedenen Trainingssituationen eingesetzt werden. Einige von ihnen können mehreren Kategorien zugeordnet werden, andere können für einen breiteren Ansatz zu einem bestimmten Thema kombiniert werden.

Um eine maximale Wirkung zu erzielen, können Sie sie gerne an Ihre eigenen Bedürfnisse und die Ihrer Teilnehmer anpassen!

DAS NEW SPIRIT TRAININGSPROGRAMM – AUSARBEITUNG UND DURCHFÜHRUNG EINES EINTÄGIGEN TRAININGSEVENTS



1. Analyse des Trainingsbedarfs - das narrative Interview

Als Vorbereitung auf das Training oder den Teamtag kann der Trainer oder die Trainerin ein narratives Interview mit den Personalverantwortlichen, Führungskräften und/oder MitarbeiterInnen führen. Ziel ist es, die Themen oder Symptome in der Gruppe zu identifizieren, die im Training behandelt werden sollen. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse können Sie das entsprechende Training mit den entsprechenden Übungen und Ansätzen konzipieren.

(Muster für ein narratives Interview siehe Anhang 1)

2. Lernziele und gewünschte Ergebnisse - was wollen Sie mit dem Trainingsprogramm erreichen?

Der Inhalt des New Spirit-Trainings konzentriert sich auf die identifizierten Themen und Symptome in der Organisation und die entsprechenden Lösungen als gewünschte Lernergebnisse. Mit den in den narrativen Interviews ermittelten Themen kann der Trainer das Training des Teamtages gestalten, indem er die am besten geeigneten Methoden aus der Toolbox sowie Hintergrundinformationen aus dem konzeptionellen Handbuch auswählt.

3. Zeitrahmen und Ort des Trainingsevents

Es wird ausdrücklich empfohlen, dass das Training mindestens einen Tag dauert und an einem Ort außerhalb des Unternehmens stattfindet, zum Beispiel in einem Seminarhotel oder an einem anderen geeigneten Ort.

Dieser Kontext ermöglicht es den Teilnehmenden, aus ihrem täglichen System herauszutreten und so eine andere Perspektive auf die im Training behandelten Themen zu erhalten. Bei diesen Gelegenheiten können sie die Themen und ihre Organisation von außen betrachten. In einer neuen und sicheren Umgebung unter Gleichgesinnten sind die Teilnehmenden offener für Experimente und Innovationen.

4. Durchführung des Trainingsevents

Der New Spirit Trainingsinhalt für den eintägigen Trainingsevent, der auf dem ermittelten Trainingsbedarf des Teams basiert, bietet eine umfassende, praktische Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Durchführung der Übungen. Darin wird auch aufgezeigt, welche Themen abgedeckt und mit welchen Tools sie gegebenenfalls kombiniert werden können. Die Beschreibung enthält auch Informationen über die Dauer, die Anzahl der Teilnehmenden und die benötigten Ausstattungen und Materialien, sowie Empfehlungen für eine erfolgreiche Durchführung.

Das nachstehende Modellprogramm enthält Vorschläge für eine eintägige (8-stündige) Trainingsveranstaltung mit Übungen zu den relevanten Themen, die für dieses Team/diese Organisation ermittelt wurden, beginnend mit einer Eisbrecher-Übung und endend mit einer Reflexionsrunde darüber, was erreicht wurde, welche neuen Einsichten und Perspektiven entwickelt werden konnten und was sich nach Ansicht der Teilnehmenden verändert oder verbessert hat.

Vergessen Sie die Pausen nicht! Wir empfehlen, Kaffee- und Mittagspausen flexibel zu gestalten, am besten nach Abschluss einer Übung, je nach den individuellen Bedürfnissen und Rahmenbedingungen Ihres Teamtages!

5. Validierung und Follow-Up

Das Projekt New Spirit zielt auf nachhaltige Ergebnisse und neue Ansätze für die Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen in einer Organisation ab. Zur Konsolidierung und Weiterentwicklung dieser neuen Erkenntnisse ist es sehr empfehlenswert, einen Follow-Up-Trainingstag durchzuführen, an dem die Themen weiter behandelt und vertieft werden können.

Zur Validierung des Teamtags kann nach ein bis zwei Wochen eine kurze Befragung durchgeführt werden. Auch Beobachtungen von Teammitgliedern, Führungskräften und TeamleiterInnen können Aufschluss über die in Gang gesetzten Prozesse geben.

MODELL EINES TRAININGSTAGES - VORGESCHLAGENE SCHRITTE DES TRAININGSPROGRAMMS



1. Begrüßung der Teilnehmenden, Überblick über den weiteren Ablauf des Tages

 Dauer: 15 Minuten

2. Präsentation des Ziels des Trainingsevents, der Lernziele und der erwarteten Ergebnisse, Klärung der Erwartungen der Teilnehmenden an diesen Tag.

Die Themen in diesem Beispiel sind die Schaffung von Zusammenhalt und mühelose Zusammenarbeit.

 Dauer: 15 Minuten

3. Eisbrecher-Übung

Voraussetzung für einen erfolgreichen Trainingsevent ist eine positive Atmosphäre. Beginnen Sie daher den Teamtag mit einem Eisbrecher. Dabei handelt es sich um eine kurze Aktivität, die die Kommunikation fördert und die einzelnen Personen ermutigt, sich in einer Gruppe wohler zu fühlen, insbesondere mit fremden Menschen oder in einer neuen Umgebung. Sie dient dazu, eine positive Atmosphäre zu schaffen und den Teilnehmenden ein Gefühl der Motivation und Erwartung zu vermitteln. Beispiele für Aufwärm- und Auflockerungsaktivitäten: [17 Fun Icebreaker Games for Adults \(teambuilding.com\)](#), [Warm up activities - Teaching resources \(wordwall.net\)](#)

 Dauer: 2-3 Minuten pro Person

Ein kleiner Einblick in meine Welt

Themen: Sich des eigenen vollständigen Wesens bewusst sein und andere als vollständiges Wesen betrachten, Zusammenhalt schaffen

 **Lernziele:** Mehr über sich selbst mitteilen

Durchführungsschritte:

1. Erklären Sie, was Systeme sind und wie jeder Mensch Teil vieler Systeme ist
2. Lassen Sie alle Teilnehmenden sich selbst vorstellen, indem sie drei Systeme nennen, zu denen sie gehören. Eines, das für sie das wichtigste System ist, eines, von dem sie normalerweise niemandem erzählen würden, und ein weiteres System, das sie gerne teilen würden. Bitten Sie sie, bei jedem System zu erklären, warum sie dieses gewählt haben, woran andere erkennen können, dass sie Teil davon sind (bestimmte Verhaltensweisen, bestimmte Gewohnheiten, bestimmte Werte) und wie dieses System ihr Verhalten im Team beeinflusst.

 **Anzahl der Teilnehmenden:** mindestens 2

Vorschläge zur Durchführung:

Vielleicht möchten Sie zunächst selbst Ihre Systeme vorstellen. Auf diese Weise bekommen die anderen eine Vorstellung von den Erwartungen. Beachten Sie, dass die Gruppe umso verletzlicher und offener sein wird, je verletzlicher Sie sich selbst zeigen.

 **Referenzen:** Systemische Theorie über Systeme und systemisches Bewusstsein.

4. Durchführung der ersten Übung

 **Dauer:** 1-2 Stunden

Es ist in Ordnung, wenn Sie... (Richtlinien für die Zusammenarbeit)

Thema: Mühelose Zusammenarbeit

 **Lernziele:** Entwicklung gemeinsamer Richtlinien und Formulierung gemeinsamer Prioritäten

 **Durchführungsschritte:**

1. Mit dieser Übung sollen gemeinsame Richtlinien für das Team formuliert werden: Wie können wir unsere grundlegenden Werte im täglichen Leben wahrnehmen, welche Regeln haben wir, die wir bei der Arbeit und in unserer Kommunikation miteinander befolgen? Besprechen Sie dieses Ziel mit Ihrem Team und teilen Sie dann die Teilnehmenden in 3-5 kleine Gruppen ein.
2. Die Aufgabe der Kleingruppen ist es, die Grundwerte und Regeln des Teams zu formulieren. Die Hauptfrage ist, wie wollen wir zusammenarbeiten, worauf können wir uns einigen und was können wir uns erlauben?
3. Alle Kleingruppen präsentieren ihre Ergebnisse im Plenum. Diskutieren Sie im Team, auf welche Punkte sich alle einigen können. So entsteht nun eine Liste.
4. Formulieren Sie diese Sätze zu "Es ist in Ordnung, wenn du/wir ..."-Aussagen, die sich auf die konkretesten Verhaltensregeln und

Abläufe im Team beziehen, z. B. Wir akzeptieren, wenn du schlechte Laune hast / Jeder kann Fehler machen / Wir können nicht alles im Voraus wissen / Es ist in Ordnung, wenn du Schwierigkeiten hast, positiv zu bleiben / Es ist in Ordnung, wenn du einen Fehler gemacht hast / Es ist in Ordnung, wenn du keine Antwort weißt.

5. Erstellen Sie einige Plakate mit den "Es ist in Ordnung" Aussagen und bringen Sie sie gut sichtbar im Büro an. Sie können auch Social-Media-Posts wie Flugblätter erstellen, die digital verteilt werden können. Natürlich kann es ein paar Tage dauern, bis ein ansprechendes Layout erstellt ist, aber es lohnt sich.
6. Präsentieren Sie das Ergebnis dem gesamten Team bei der nächsten Sitzung.
7. Abschluss/Zusammenfassung: Die " Es ist in Ordnung-Aussagen " erlauben es uns, über unsere wichtigsten Werte nachzudenken und sie zu einer allgemeinen Regel für unser tägliches Leben zu machen.

 **Anzahl der Teilnehmenden:** 10-15

 **Material:** Stifte, Flipchart, Computer

 **Vorschläge zur Durchführung:** Nach dem ersten Entwurf lohnt es sich, mindestens einmal im Jahr zu überprüfen, ob die Aussagen noch zutreffen, oder sie durch andere zu ergänzen.

-
- 5. Lassen Sie die Teilnehmenden kurz zusammenfassen,** was sie aus der ersten Aktivität mitnehmen können und wie ihre Erkenntnisse mit dem Thema des Tages zusammenhängen.

 **Dauer:** 15-20 Minuten

6. Durchführung der zweiten Übung

 **Dauer:** 1-2 Stunden

Team-Storytelling

Thema: 5. Zusammenhalt schaffen

 **Lernziele:** Teambuilding, Verknüpfung von Teamerinnerungen aus der Vergangenheit mit der Zukunft und Vermittlung des Gefühls, Teil eines größeren Ganzen zu sein.

Durchführungsschritte:

1. Bitten Sie die Teilnehmenden 1-2 Wochen vor der Übung über Ereignisse, Ergebnisse oder Projekte der Organisation nachzudenken, die für sie am wichtigsten sind. Diese können aus verschiedenen Blickwinkeln wichtig sein, z. B. persönlich, beruflich oder in Bezug auf die Geschichte des Unternehmens. Bitten Sie sie, ihre Ergebnisse in visueller Form zu präsentieren (z. B. ein Bild, eine Urkunde, eine Auszeichnung, eine Nachricht, ein Diagramm oder ein Gegenstand).
2. Halten Sie ein Meeting zum Thema "Storytelling", bei dem alle Mitarbeiter die Möglichkeit haben, die Geschichte zu erzählen, die ihnen am wichtigsten ist. Sie können auch vereinbaren, dass Teilnehmende, die schon viele Jahre im Unternehmen sind, mehr Geschichten erzählen können.
3. Fragen Sie die Teilnehmenden, welche Geschichten von anderen ihnen am besten gefallen haben:

- Warum haben sie diese Geschichte ausgewählt?
- Gab es unter den Geschichten etwas, das sie überrascht hat?
- Welche der Geschichten können als Motivation, Inspiration oder Lehre für die Zukunft dienen?

 **Anzahl der Teilnehmenden:** 10-18

▶ **Material:** Beamer, Pins zum Befestigen der Materialien am Flipchart/an der Wand...

▶ **Vorschläge zur Durchführung:**

Es lohnt sich, diese Aktivität ein- oder zweimal im Jahr zu wiederholen, vor allem, wenn sich das Team erheblich vergrößert.

▶ **Kombination mit anderen Tools:** Team Timeline

▶ **Referenzen:**

Systemische Familientherapie

7. Lassen Sie die Teilnehmenden kurz zusammenfassen, was sie aus der zweiten Aktivität mitnehmen können und wie ihre Erkenntnisse mit dem Thema des Tages zusammenhängen

 **Dauer:** 15-20 Minuten

8. Reflexions-Fragen zum gemeinsamen Trainingstag

 **Dauer:** 30-40 Minuten

Zum Abschluss des Trainings kann eine Reflexionsrunde durchgeführt werden, um das Wesentliche dieses Tages zu diskutieren. Leitfragen könnten sein:

- Haben die Lernergebnisse Ihre Erwartungen an den heutigen Tag erfüllt?
- Was wurde mit diesem Training erreicht?
- Welche neuen Einsichten und Perspektiven konnten von den Teilnehmenden entwickelt werden?
- Was hat sich nach Ansicht der Teilnehmenden verändert oder verbessert?



1. Narratives Interview

Themen: alle Kategorien



Lernziele: Durchführung eines Quick-Scans in Ihrem Team oder Ihrer Organisation, um herauszufinden, um welches Symptom oder welche Symptome es sich bei den Unterschieden zwischen den Generationen handelt. Zweitens: Herausfinden, welche Ergebnisse das Team wirklich erzielen möchte und, was noch wichtiger ist, warum und welche Gedanken und Gefühle es zu diesem Thema hegt. Die Technik des narrativen Interviews wird als Vorbereitung für ein Training oder einen Teamtag eingesetzt.

Einleitung:

Ein narratives Interview ähnelt eher einem Gespräch als einem echten Interview. Ein narratives Gespräch wäre eigentlich die bessere Bezeichnung, aber wir nennen es narratives Interview, weil es oft als Ersatz für die traditionellere Umfrage verwendet wird.

Der große Unterschied zwischen einer Umfrage und einem narrativen Interview besteht darin, dass bei einer Umfrage die Befragten das sagen, worüber sie sprechen sollen und was man von ihnen wissen möchte. Die Befragten beantworten eine Frage, und dann folgt die nächste Frage. Bei einem narrativen Interview bitten Sie die Befragten, über eine Arbeitssituation zu sprechen, die zeigt, wie es bei der Arbeit sein sollte oder nicht sein sollte. Der oder die Befragte erzählt Ihnen, was er oder sie zu einem bestimmten Thema für wichtig hält. Es gibt zwar einen Fragebogen,

aber die Fragen sind der Geschichte, die der oder die Befragte erzählt, untergeordnet.

Durchführungsschritte:

1. Entscheiden Sie, aus welchen Leitfragen die Befragten wählen sollen. Die Erhebungsfrage ist die Aufforderung an den Befragten, eine Situation aus seinem Arbeitsalltag zu erzählen, die er als beispielhaft für das Thema empfindet, d.h. die Unterschiede zwischen den Generationen und wie sich diese im Arbeitsalltag zeigen.

Das Beispiel eines narrativen Fragebogens zeigt Ihnen, was für Fragen Sie sich überlegen können. Jede Frage, deren Antwort eine Geschichte sein kann, eignet sich hervorragend. Ein Tipp ist, zwei oder drei Fragen auszuwählen, damit die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, aus verschiedenen Fragen zu wählen.

2. Entscheiden Sie, welche vertiefenden Fragen Sie stellen wollen, um mehr über den Kontext der Geschichte zu erfahren und um mehr darüber zu erfahren, was in den Unterströmungen der befragten Person "versteckt" ist.

Siehe das Beispiel eines narrativen Fragebogens für vertiefende Fragen, die Sie sich überlegen können. Stellen Sie sicher, dass eine der Fragen die Symptome betrifft, die Ihrer Meinung nach in der beschriebenen Situation eine Rolle spielen.

Entweder Sie führen die Interviews selbst durch oder Sie geben den Teilnehmenden den Interviewbogen und bitten sie, eine Geschichte über eine Situation am Arbeitsplatz, z. B. über ein Symptom, zu erzählen. Stellen Sie in jedem Fall sicher, dass alle Teilnehmenden

an dem Training ihre eigene Geschichte mitbringen. Machen Sie sich bewusst, dass dies Ihre erste "Intervention" in der Gruppe ist, ohne dies explizit zu machen. Indem Sie die Teilnehmenden auffordern, eine Geschichte über eine Situation zu erzählen, die ihrer Meinung nach beispielhaft für die Unterschiede zwischen den Generationen ist, laden Sie sie automatisch dazu ein, tiefer über ihre Perspektive der Situation nachzudenken. Als Menschen erzählen wir Geschichten, weil wir von Natur aus Situationen einen Sinn geben wollen. Meistens sind wir uns der Tatsache nicht bewusst, dass wir aus einer Situation eine Geschichte machen. Wenn wir Menschen bitten, eine Geschichte zu erzählen, machen wir ihnen automatisch die Geschichte bewusst, die sie selbst aus dieser Situation gemacht haben. Mit anderen Worten: Wir appellieren an die angeborene Reflexionsfähigkeit eines jeden Menschen.

3. Auf Basis der verschiedenen geteilten Geschichten und der Antworten auf die vertiefenden Fragen können Sie entscheiden, welches Ergebnis Sie im Laufe des Teamtages vertiefen und in den Mittelpunkt stellen möchten.

 **Dauer:** 15-30 Minuten pro Interview

 **Anzahl der Teilnehmenden:** Dies ist entweder eine individuelle Übung zur Vorbereitung auf das Training oder eine Paarübung. In letzterem Fall gibt es einen Interviewer und einen Befragten. Der Interviewer oder die Interviewerin kann der oder die TrainerIn oder die Führungskraft sein, die das Training/den Teamtage vorbereitet.

 **Material:** Recorder (z. B. auf Ihrem Handy), um die erzählte Geschichte aufzuzeichnen und später auszuarbeiten, Interviewformular, um die Antworten der befragten Person aufzuschreiben.

Vorschläge zur Durchführung:

Als Vorbereitung auf den Trainingstag des Teams.

2. Beispiel eines Fragebogens für ein narratives Interview

Einleitung:

Zur Vorbereitung auf das Training möchten wir Sie bitten, diesen narrativen Fragebogen auszufüllen. Wir tun dies aus zwei Gründen. Erstens um uns bewusster zu machen, worum es eigentlich geht, wenn wir über Unterschiede zwischen den Generationen am Arbeitsplatz sprechen. Dieses Thema zeigt sich bei der Arbeit auf sehr unterschiedliche Weise, und wir möchten herausfinden, welches Problem (oder welche Probleme) sich hinter den Altersunterschieden verbirgt. Zweitens: Indem wir diese Geschichten sammeln, geben wir dem, was für jeden von uns wichtig ist, einen Sinn. Wir zeigen somit automatisch mehr Zusammenhänge einer Situation auf. Ein Kontext, der wichtig ist, um die Situation besser zu verstehen.

Deshalb beginnen wir dieses Interview damit, dass wir Sie bitten, eine Geschichte zu erzählen, so wie Sie es tun würden, wenn Sie mit KollegInnen zu Mittag essen und ihnen eine Situation schildern, die Sie bei der Arbeit erlebt haben und bei der die KollegInnen nicht anwesend waren.

Bitte respektieren Sie Ihre KollegInnen, wenn Sie über eine Situation sprechen, auch wenn Sie eine Geschichte über eine Situation erzählen, in der aus Ihrer Sicht viel schief gelaufen ist. Es ist hilfreich, wenn Sie Rollen und Funktionen anstelle von Namen erwähnen.

1. Sammeln von Fragen:

- A.** Erzählen Sie mir von einem Moment Ihrer Arbeit, in dem Sie die Idee hatten, dass die Unterschiede zwischen den Generationen Sie von dem, was Sie erreichen wollten, abhielten. Wie kam es dazu?
- B.** Erzählen Sie mir von einem Moment in Ihrer Arbeit, in dem Sie die Idee hatten, dass die verschiedenen Generationen und ihre Perspektiven die Situation, in der Sie sich gemeinsam befanden, bereicherten.
- C.** Können Sie sich an einen Moment während Ihrer Arbeit erinnern, in dem Sie wirklich stolz auf die Art und Weise waren, wie Sie und Ihre KollegInnen zusammengearbeitet haben? Was ist dabei geschehen?
- D.** Erzählen Sie mir von einer Situation bei Ihrer Arbeit, in der Sie über die Art und Weise, wie wir hier arbeiten, wirklich überrascht waren. Was ist dabei passiert?
- E.** Hat einer Ihrer KollegInnen einer anderen Generation jemals so mit Ihnen gesprochen oder Sie so behandelt, dass Sie sich immer daran erinnern werden? Wie war das?

Wählen Sie eine dieser Fragen aus, die Sie als Einstieg in das narrative Interview verwenden möchten.

Schreiben Sie die Geschichte, die Sie erzählen möchten, so auf, als würden Sie sie jemandem erzählen, der nicht dabei war, und Sie möchten, dass er/sie versteht, was passiert ist. Seien Sie so detailliert wie Sie wollen und können.

Nennen Sie vorzugsweise Rollen und Funktionen und nicht Namen von Personen.

2. Wie möchten Sie die Geschichte nennen, die Sie gerade erzählt haben?

Dieser Name oder Titel kann beliebig gewählt werden. Er dient nur dazu, sich während des Trainings leichter darauf beziehen zu können.

3. Wie würden Sie den emotionalen Ton dieser Geschichte bewerten?

Sehr negativ 0 1 2 3 4 5 Sehr positiv

4. Sind Sie mit dem Verlauf der Situation zufrieden?

- ja, weil...
- nein, weil...
- teilweise, weil...

5. Wie oft kommt es zu einer solchen Situation?

- Sehr oft (jede Woche)
- Häufig (alle vierzehn Tage)
- Regelmäßig (einmal im Monat)
- Manchmal (vierteljährlich)
- Selten (ein paar Mal im Jahr)
- Dies war eine seltene Ausnahme

6. Welche in Organisationen wahrnehmbaren Symptome werden in dieser Geschichte angesprochen?

- a. Den MitarbeiterInnen mangelt es an Energie für ihre Arbeit, was oft zu Burnout führt.
- b. Die MitarbeiterInnen haben ein unterschiedliches Arbeitsethos. Es scheint ein Mangel an Engagement zu sein, aber dahinter steckt oft eher die Vorstellung oder das Gefühl, dass persönliche Entwicklung

und persönliche Erfahrungen wichtiger sind als das Engagement für die Organisation.

- c. Die MitarbeiterInnen haben das Gefühl, dass ihr vollständiges Wesen und ihr volles Potenzial nicht gesehen werden.
- d. Die MitarbeiterInnen geben an, dass sie den Zusammenhalt und das Gefühl der Zusammengehörigkeit in der Organisation vermissen.
- e. Die MitarbeiterInnen beschwerten sich über Missverständnisse und/oder mangelnde Kommunikation in der Organisation. Die wirklichen Probleme bleiben unter der Oberfläche und werden nicht besprochen.
- f. Organisationen scheinen ein ständiges Schlachtfeld zu sein. MitarbeiterInnen oder Teams geraten in Konflikte, weil sie gegensätzliche Interessen haben. Die "Wir-gegen-sie"- oder "Insel"-Kulturen sind das Ergebnis dieses Symptoms.
- g. Die MitarbeiterInnen haben das Gefühl, nicht in der Lage zu sein, sich zu verwirklichen und/oder einen sinnvollen Beitrag zu leisten

7. Wenn Sie oder jemand anderes die Möglichkeit hätte, die Situation noch einmal zu erleben, was würden Sie tun oder wozu würden Sie raten?

Was wäre, wenn alles möglich wäre? Trauen Sie sich zu träumen, wenn Sie diese Frage beantworten. Was ist die beste Art, in solchen Situationen zu reagieren und sich zu verhalten?

8. Was wären das ideale Ergebnis oder die idealen Ergebnisse dieser Empfehlung?

1. 1. Energie aus der Arbeit schöpfen
2. Möglichkeiten für Wachstum und persönliche Entwicklung schaffen
3. Unterschiede zwischen Menschen anerkennen und stärken

4. Sich des eigenen vollständigen Wesens bewusst sein und andere als vollständiges Wesen betrachten
5. Zusammenhalt schaffen
6. Mühelose Zusammenarbeit
7. Aussagekräftige und transparente Gespräche
8. Unterschiedliche Interessen in Einklang bringen
9. Sinnvolle und erfüllende Arbeit schaffen
10. Etwas anderes, nämlich...