

# Systemische Arbeit mit Teams unter Betrachtung von Mehrgenerationenaspekten als mögliche Ressource

Claudine Jeanne Schulz

## Zusammenfassung

Die Generationenaspekte öffnen den Blick über die üblichen Teamprobleme hinaus, die sich aus dem »normalen« Zusammenwachsen von Gruppen oder Berufserfahrenen und Berufsanfängern ergeben. Es handelt sich um Kontextfaktoren, die außerhalb des Teams entstanden sind bzw. sich parallel zur Berufssozialisation entwickeln. Diesen Kontextfaktoren sollte wegen ihrer fundamentalen und im Verborgenen wirkenden Einflüsse auf die Teamleistung mit ihren potenziell verheerenden Folgen, auch auf alle gesundheitsrelevanten Faktoren im Bereich der Arbeit, mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Das gilt insbesondere dann, wenn es sich um Teams als Zusammenschluss zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe, insbesondere im Bereich von Innovation handelt. In dieser Arbeit werden zwei allgemein bekannte Modelle von »Generationsaspekten« als theoretische Fundierung dieser Kontextfaktoren für das Geschehen im Team vorgestellt. Die Selbstkategorisierung als Generation und das damit verbundene Zusammengehörigkeitsgefühl laufen dabei eher unbewusst ab. Eine Koalition entsteht einfach dadurch, dass man »Eltern« oder »Nachkriegskind« ist. Um diesen im weiteren systemischen Feld entstandenen, für die Person eher unbewussten Prozessen vorzubeugen oder entgegenzutreten, wird der Aufbau von intergenerativem Verständnis, generationsübergreifender Wertschätzung und der Verzicht auf Moraldebatten vorgeschlagen, um somit die Dissens- und Innovationsfähigkeit im Mehrgenerationen-Team mit ihren schöpferischen Potenzialen zu erschließen.

## Schlagwörter

Teamentwicklung – Dissensfähigkeit – Lebenslagenperspektive – Generationenperspektive

## Summary

*Systemic team-building processes considering aspects of generations as potential resources*

Generation aspects go far beyond the regular team problems which on the one hand, derive from normal team building challenges as well as the conjunction of beginners and experienced employees. On the other hand, the differences between generations are formed in different contexts, which happen outside of the team or the team building process and parallel to the process of professional socialization. The awareness of these context factors should be increased, because left aside they can have a devastating, hidden impact on the team performance as well as team members' health. That applies particularly to temporary teams working in the innovation sector. In this paper, we introduce two common models to describe what happens in a team in terms of generation aspects as context factors. The self-categorization, as a member of a generation and the corresponding sense of community, happens rather sub-

consciously. An alliance of interest often simply results from complex aspect like being «a parent» or «a postwar child». We propose to build inter generative comprehension, appreciation of different generations and to stop moral debates to prevent those subconscious processes of categorization, which are result of systemic effects not relating directly to the working process. The prevention of subconscious categorization leads to an improved team capability in terms of innovation and dissent by using the advantages of the generation diversity.

## Keywords

team building – ability for dissent – perspective of life situation – perspective of generations

## 1 Hintergrund

Zusammen mit einer Gruppe von Absolventen einer systemischen Supervisionsweiterbildung habe ich in unserer gemeinsamen Abschlussarbeit (vgl. Bottermann et al., 2014) die Hypothese aufgestellt, dass sich Generationenaspekte in der Zusammenarbeit von Teams auswirken und dass deren Beachtung in der systemischen Teamentwicklung einen wertvollen Beitrag leisten kann.

Das handlungsleitende System um ein Team herum wird durch diese Betrachtung erheblich erweitert. Die Besonderheit liegt darin, dass es sich um Kontextfaktoren handelt, die sich nicht auf den unmittelbaren Arbeitsauftrag beziehen (z. B. unklare Arbeitsaufträge oder Stellvertreterkonflikte), sondern Auswirkungen haben auf die ganz persönliche, individuelle Herangehensweise an Arbeitsaufgaben und die in jeder Arbeitssituation nebenbei ablaufenden Aufgaben der Beziehungsarbeit zu den Kollegen und Kolleginnen. Lösungsansätze mithilfe der Mehrgenerationenansätze verweisen deswegen hauptsächlich auf eine ausführliche Beziehungsarbeit zur Teamentwicklung mit und im gesamten Team.

## 2 Mehrgenerationenaspekte in Teams

Um sich dem Phänomen zu nähern, eignen sich die folgenden zwei beschreibenden Erklärungsansätze, die nachstehend mit ihren Auswirkungen auf Teamarbeit näher erläutert werden.

- Die Generationenperspektive geht davon aus, dass es einheitliche Erfahrungen und verbindende Werte in Alterskohorten gibt, die mit bestimmten Zeitepochen in Verbindung gebracht werden können. In Abbildung 1 werden beispielhaft gesellschaftliche Entwicklungen in Deutschland dargestellt. Eine Generationenkohorte bezieht sich in solchen Ansätzen meist auf einen

Zeitraum von ca. 15-20 Jahren, in dem Wertvorstellung und Präferenzen entwickelt werden, die sich von der anderen Generationenkohorte wesentlich unterscheiden. Es handelt sich somit um einen auf gesellschaftlichen Entwicklungen basierenden Generationenbegriff.

Baby-Boomer		Generation X		Generation Y		Generation Z	
1968 ➔		1978 ➔		1993 ➔		2008 ➔	
Mondlandung		Fall der Mauer		Al-Quaida / Attentat 9/11		Arabischer Frühling	
-Willi Brandt		-Helmut Schmidt		-Helmut Kohl		-Gerhard Schröder	
-Angela Merkel							
Greenpeace		Tschernobyl-Katastrophe		Rio-Umweltschutzdeklaration		Fukushima	
Ölkrise		Europäische Union		Euro-Bargeld		Wirtschaft- u. Finanzkrise	
RAF Terrorismus		AIDS		Amokläufe		Love-Parade-Unglück	
Olympische Spiele 1972		Fußball WM 1990		Fußball WM in Deutschland - Sommermärchen		FC-Bayern Triple-Meister	
Schreibmaschine Telefon mit Wählscheibe		Personal Computer / schnurloses Telefon		Laptop / Handy / SMS		iPad, Facebook, Smartphone	
Kassetten, Walkman		CD, Diskman		MP3, iPod		Spotify	

Abbildung 1: Historische Ereignisse in den sensiblen Phasen der Generationen in Anlehnung an Klaffke (2014a, S. 15)

- Die Lebenslagenperspektive öffnet den Blick auf entwicklungsspezifische Phasen, die jeder Mensch mehr oder weniger durchläuft und die von ihm oder ihr neue Verhaltensweisen zur Durchsetzung der eigenen Interessen in der Arbeit fordern. Ferner wird angenommen, dass sich diese Phasen nicht nur durch die Berufssozialisation, sondern auch durch zentrale Bedürfnisse und Motivationen aus dem Privatleben gestalten. Die Veränderungen im Privatleben wirken sich insbesondere auf die Rahmenbedingungen von Arbeit aus. Eltern oder erziehende Elternteile haben andere Ansprüche an die Gestaltung von Arbeit als Menschen, die sich auf die Rente vorbereiten.

## 2.1 Generationenperspektive

Das verbindende Element in den gesellschaftlich geprägten Generationen ist das gemeinsame Zeitgeschehen und der damit verbundene Zeitgeist, mit und in dem Menschen aufwachsen und welcher zu kollektiven Erfahrungen führt. Insbesondere die Erlebnisse zwischen dem 17. und 25. Lebensjahr prägen ein gemeinsames Weltbild und die politischen und sozialen Einstellung ein Leben

lang (vgl. Dobischat u. Schurgatz, 2011). Es handelt sich somit um einen an historischen Ereignissen, die während der Sozialisation auf die Gesellschaft wirkten, orientierten Generationenbegriff.

Die gesellschaftlichen Veränderungen betreffen grundlegende Werte wie Demokratisierung, Globalisierung, Pluralisierung, Technologisierung und ein wachsendes Körper- und Umweltbewusstsein (vgl. Oertel, 2007). Die Demokratieentwicklung hat sich z. B. durch vermehrte Partizipation in betrieblichen Kontexten ausgewirkt. Und die Veränderung in Bezug auf die technologische Entwicklung hat sich zu einem Dauerzustand etabliert.

Speziell für Deutschland lassen sich in Anlehnung an die Aufteilung von Bruch, Kunze und Böhm (2010) derzeit die in Abbildung 2 (folgende Seite) dargestellten zeitgeschichtlichen Generationen in der Arbeitswelt finden. Abbildung 2 zeigt, dass sich mindestens vier Generationen im Jahr 2014 in einer Erwerbsphase befinden. Ferner kündigt sich schon die nächste Generation mit dem Namen »Z« (vgl. Klaffke, 2014b) an, die im Alter von 15-20 Jahren (je nachdem, wann man den Anfangspunkt setzt) nun in das Erwerbsleben eintreten. Da Schulausbildung und Sozialisationsphasen in einem stetigen Wandel befinden, kann die Zeitschiene nur grob vereinfacht zugeordnet werden.

Die Beschreibung der jeweiligen Generationen soll hier nicht im Einzelnen erfolgen, nicht zuletzt auch deswegen, weil es keine einheitliche Beschreibungen in der Literatur dazu gibt und fast alle Autoren dazu neigen, Anpassungen nach ihren jeweiligen Schwerpunkten vorzunehmen. Wir verweisen Interessierte auf die Ausführungen von Oertel (2007), die in einer sehr umfangreichen wissenschaftlichen Arbeit ein Grundmodell zum Generationenverhalten in Unternehmen entwickelt hat, welches auch für Praktiker lesenswert ist. Aber auch hier gilt die allgemeine Kritik zu den Generationenbegriffen, die von Dobischat und Schurgatz (2011) ausführlich dargestellt wird. Insbesondere bei der Auswahl der die Generationen prägenden Lebensereignisse, die mit Schellackplatte, Petticoat, Minirock, Schlaghose, Zauberwürfel und Rollerblades (vgl. Oertel, 2007, S. 228) angegeben wurden, erschließt sich die prägende Relevanz nicht immer auf Anhieb.

Der wichtigste Effekt der Generationenzugehörigkeit besteht in der gemeinsamen Ausprägung von Einstellungen und Erwartungen in Bezug auf die Lebens- und Arbeitsgestaltung im allgemeinen. Grundlegende Eigenschaften, Werte und Bedürfnisse, die sich deutlich voneinander unterscheiden und für den Arbeitskontext relevant sind, werden in Tabelle 1 (übernächste Seite) im Überblick dargestellt.

# Generationen im Überblick

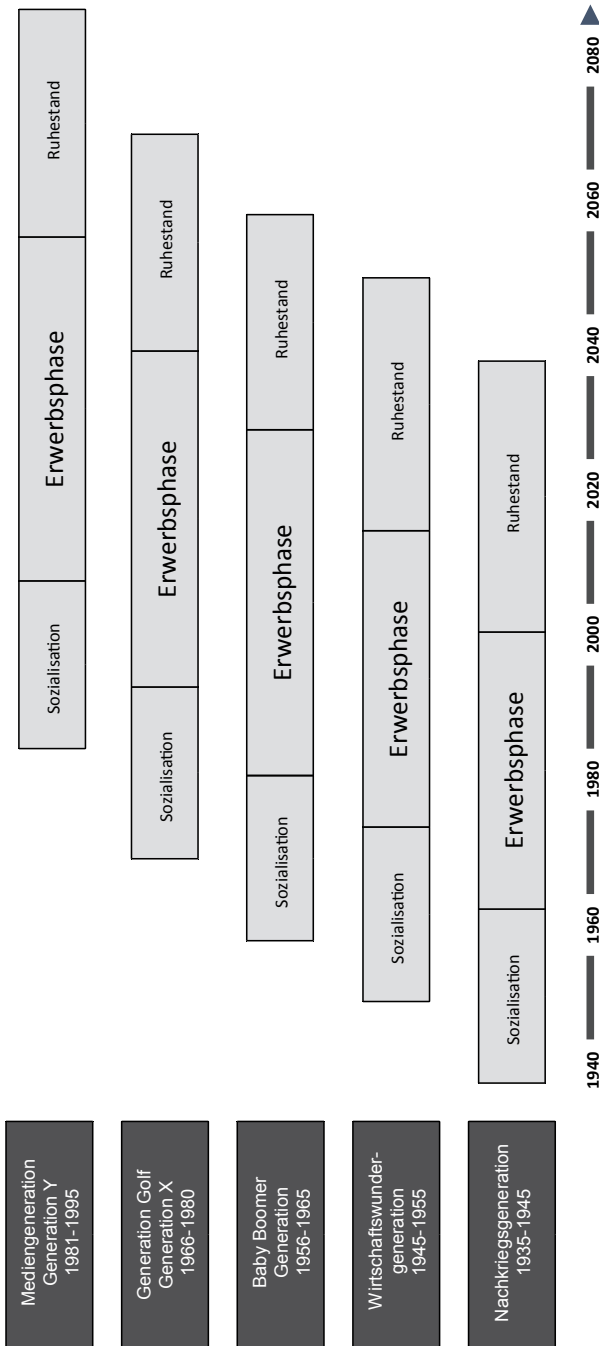


Abbildung 2: Zusammenstellung der derzeit im Berufsleben befindlichen Generationen in den Generationszeiträumen nach Bruch et al. (2010)

Tabelle 1: Generationsspezifische Eigenschaften und Werte sowie daraus resultierende Bedürfnissen an Teamarbeit in Anlehnung an Bruch et al. (2010)

	Wirtschaftswundergeneration	Baby Boomer	Generation X	Generation Y
Eigenschaften/Werte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idealistisch</li> <li>• Skeptisch gegenüber Autoritäten</li> <li>• Postmaterielle Werte</li> <li>• Anspruchsvoll</li> <li>• Selbstbestimmung und Mitspracherecht wichtig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchsetzungsfähigkeit</li> <li>• Gute Teamfähigkeit</li> <li>• Konkurrenz- und konflikterprobt</li> <li>• Umweltbewusstsein und Emanzipation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismus</li> <li>• Karriereorientierung</li> <li>• Pragmatisch und rational</li> <li>• Nur kurzfristig loyal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernbereit</li> <li>• Technologieaffin</li> <li>• Hohe Flexibilität und Mobilität</li> <li>• Tolerant</li> </ul>
Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status</li> <li>• Autorität, Hierarchien</li> <li>• Klare Strukturen</li> <li>• aufgeteilte Arbeitsprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamarbeit</li> <li>• starke Strukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalisierte Bereiche</li> <li>• Klarheit in Zielen und Führung</li> <li>• Work-Life Balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top-Technik</li> <li>• Sicherheit durch Etablierung im Berufsleben</li> <li>• Unabhängigkeit vor der Familiengründung</li> </ul>

## 2.2 Lebenslagenperspektive

In diesem Erklärungsmodell wird angenommen, dass die berufliche und private Lebenssituation als Gemengelage generationenspezifische Effekte in der Arbeitswelt auslöst. Unterschiedliche Anforderungen der jeweiligen Lebenslage bilden die Grundlage für spezifische Bedürfnisse, Werte und Ziele sowie Übergänge, in denen neue Verhaltensweisen entwickelt werden.

Es werden drei Lebensphasen (Bossmann u. Eck, 2013) unterschieden, die eine jeweils typische Lebens- und Arbeitssituation bedingen: Die Lebensphase der jungen, der mittleren und der älteren Generation.

Die *junge Generation* (20-35 Jahre) hat mindestens eine Ausbildung erfolgreich abgeschlossen und ist dabei, berufliche Erfahrungen im Beschäftigungssystem zu sammeln. Bei der Arbeit setzt diese Generation ihr aktuelles Wissen aus dem Ausbildungssystem ein und zeigt großes Interesse an Weiterqualifizierung. Berufliches Selbstbewusstsein basiert neben dem aus der Ausbildung mitgebrachten Wissen häufig auch auf dem sicheren Umgang mit modernen Technologien.

Im privaten Leben stehen für die junge Generation mehrere Übergänge an. Meist gehören der Auszug aus dem Elternhaus, Partnersuche sowie die Gründung einer eigenen Familie dazu (die sogenannte »Rush-Hour des Lebens«). Es wird beschrieben, dass sich diese Generation durch eine hohe Akzeptanz von Wettbewerb und Leistung gleichzeitig mit Familienorientierung auszeichnet. Wichtige Themen sind die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und eine temporäre Karrierepause.

Zur *mittleren Generation* gehören Mitarbeiter/innen im Alter von 35 bis 50 Jahren. Diese sind meist fest im Betrieb integriert und haben an Weiterqualifizierungen teilgenommen. Neben der Berufserfahrung haben sie in dieser Phase Expertenwissen in Bezug auf ihre Tätigkeiten erworben und berufliche, zuverlässige Routinen entwickelt, wodurch sie einen hohen Wert für das Unternehmen besitzen. Gleichzeitig entsteht ein Bedürfnis nach Vertragssicherheit und adäquater Bezahlung. Eine gute Zusammenarbeit im Team und Freude an der Arbeit stehen im Mittelpunkt.

Die Familienphase, der das Eingehen einer festen Partnerschaft vorausgegangen ist, und häufig auch die Erziehung gemeinsamer Kinder, prägen diese Lebensphase auf der privaten Seite. Die Lebenswirklichkeit in diesen mittleren Jahren enthält aber auch Phasen der Trennung, des Alleinlebens und der Neugründung von Familien in Patchwork-Verhältnissen. In dieser Phase führt für Frauen die Entscheidung für Kinder noch immer häufig zum Karriereknick. Spätestens in dieser Lebensphase rückt das Thema der Work-Life-Balance in den Vordergrund.

Die *ältere Generation* (50 Jahre und mehr) zeichnet sich durch eine hohe Zuverlässigkeit und Leistungsbereitschaft aus. Die langjährige Berufserfahrung insbesondere mit Aufstiegserfahrungen führt bei den meisten zu einer ausgeprägten Identifikation mit dem Arbeitgeber. Der gefühlten Sicherheit in dem Betrieb steht allerdings eine steigende Unsicherheit in Bezug auf eventuell erforderliche Arbeitsplatzwechsel gegenüber. Ferner werden die Beendigung des Erwerbslebens und der Übertritt in den Ruhestand zum Ende dieser Phase relevant.

Bis zum Ausscheiden aus dem Betrieb stehen die Wahrung der eigenen Interessen und die Verteidigung des erworbenen Status häufig im Vordergrund. Das Erfahrungswissen wird bevorzugt an die junge Generation weitergeben. Im Sinne eines Tauschhandels erwerben die Älteren im Gegenzug von den jüngeren KollegInnen das technische Know-How, welches in ihrer Ausbildung noch keine Rolle gespielt hat. Die Sicherung von Anerkennung und Wertschätzung des bisher Geleisteten werden zu wichtigen Themen, insbesondere bei der Leitung durch jüngere Vorgesetzte.

Bossmann und Eck (2013) haben einen höheren Anerkennungsbedarf der älteren Generation festgestellt. Das entspricht der sozioemotionalen Selektivitätstheorie nach Carstensen (1998), welche besagt, dass das Bedürfnis nach emotionalem Wohlbefinden mit dem Alter steigt, während das Streben nach Einkommenssteigerungen und Karriere abnimmt.

Diese Beschreibungen zeigen, dass sich die Aufgaben in Bezug auf die Gestaltung und das Vorankommen in der Arbeitswelt jedes Mitarbeiters im Laufe seines Arbeitslebens verändern. Während ein junger Mitarbeiter noch selbstverständlich Überstunden leistet und sich über die pünktlich in den Feierabend startenden Kollegen ärgert, wird er höchstwahrscheinlich als junger Vater eben-

so handeln und in dieser Lebenslage mehr Verständnis für die Ideen der Work-Life-Balance aufbringen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass bei Mehrgenerationen-Teams jede diese unterschiedlichen, teils gegensätzlichen Lebensaufgaben wie »Aufsteigen« – »Beruf und Familie vereinbaren« – »Besitzstand wahren« aufeinander treffen.

### 2.3 Missverständnisse in Mehrgenerationenteams

Unerwünschte Nebeneffekte der Generationszugehörigkeit entstehen insbesondere durch veränderte moralische Werte, neue Sitten und andere Sprach- sowie Mediengewohnheiten.

Durch ein gestiegenes Selbstverständnis in Bezug auf größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie »verkürzte« sprachliche Nachrichten, wie SMS oder E-Mail, ergeben sich vielfältige Quellen für Missverständnisse. Beispielhaft werden nachstehend Missverständnisse in der Interpretation von Verhalten zwischen der Generation Golf (Generation X) und der 68er Generation in der Version von Oertel (2007) in Anlehnung an Zucker (2002) in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Gegenüberstellung von Werten und Verhalten der jüngeren Generation und Deutungen der älteren Generation in Anlehnung an Oertel (2007)

Verhalten der Generation Golf	Deutung durch die 68er Generation
Arbeiten, um zu leben	Hedonismus, Spaßgesellschaft
Diskontinuierliche Lebensläufe	Unzuverlässigkeit, Treulosigkeit
Freude am Ausprobieren, eigene Ideen	Ziellosigkeit
Schneller Wechsel zwischen Kontexten	Oberflächlichkeit
Multitasking, gleichzeitiger Umgang mit Medien	Unkonzentriertheit
Autonomie, Selbstbewusstsein	Arroganz
Wahrnehmungs- und Anerkennungsbedürfnis	Profilneurose, Exhibitionismus, Narzissmus
E-Mail-Stil	Unhöflichkeit
Ironie	Zynismus

Die Einstellungen zum Einbezug von Themen wie Beziehung, Freundschaft oder Sinnggebung liegen im Arbeitskontext zwischen den Generationen sehr weit auseinander. Die ältere Generation lehnt die Thematisierung von Beziehungs- und Rollenklärungen eher ab, während sich die Jüngeren solchen Reflexionen durchaus stellen. Ebenso hat sich der Umgang mit Autorität und Hierarchie, Autonomie und Selbstbestimmung (Demokratisierungstendenz) in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert. Deswegen unterscheiden sich die Vorstellungen über gute Führung und Leitung zwischen den Generationen meist erheblich. Die älteren MitarbeiterInnen warten z. B. auf klare Anweisungen, während die jüngeren Kollegen sich selbstbestimmt mit Weiterbildung beschäftigen. Solche aus der Sozialisation stammenden Einstellungen können als sehr stabil und mit einer hohen emotionalen Ladung versehen eingestuft werden. Dies führt zu



intensiven Abneigungsgefühlen gegenüber anderen Gruppen und ist ein guter Nährboden für Vorurteilsbildung und Misstrauen.

Wenn also die Erwartungen an die Ausgestaltung der Leitungsrolle sehr heterogen sind, kann dies zu schwerwiegenden interpersonellen und auch intrapersonellen (Leitungsperson) Konflikten führen, die deutlich über die normale Gruppendynamik des Storming, Norming, Performing hinaus gehen.

Die Generationszugehörigkeit als Wertegemeinschaft fördert die Stereotypisierung und Vorurteilsbildung. Dabei gilt die Durchlässigkeit einer Kategorie als Kriterium für die Wahrscheinlichkeit der Bildung von diskriminierenden Subgruppen. Da Alter besonders gut sichtbar ist, gelten Altersstrukturen als potenziell undurchlässige Struktur (vgl. Bruch et al., 2010). Dies entspricht auch dem Motiv des »Gleich-zu-gleich gesellt sich gern« (Ähnlichkeits-Anziehungs-Perspektive). Auch wenn dieses umstritten ist und die Übertragbarkeit auf Generationenaspekte hinterfragt werden sollte, kann davon ausgegangen werden, dass die verbindenden Werte aus der eigenen Sozialisation oder Lebenslage die Furcht vor Zurückweisung deutlich senken und somit die im Konflikt ausgelöste Hoffnung auf Anschluss in Richtung der eigenen Generation lenkt. Diese »vereinfachte« Koalitionsbildung durch die fast automatisch ablaufende 4. Stufe im Eskalationsmodell von Glasl »Images und Koalition« trägt zu einer höheren Konfliktdynamik bei, da die Koalitionen schon von Anfang an gegeben sind und somit die Stufe des Gesichtsverlusts schneller erreicht wird.

Je nach Zusammensetzung des Teams kann es sogar zu Ingroup-Outgroup-Effekten kommen. Die meist in der Überzahl befindliche Ingroup stellt ihre eigenen positiven Werte überhöht dar und schätzt die gezeigten Verhaltensweisen der anderen Gruppe als minderwertig ein. Diese Annahmen verfestigen sich dadurch zu Vorurteilen, indem davon ausgegangen wird, dass es sich bei dem unverständenen Verhalten der anderen Gruppe um eine unveränderliche Charaktereigenschaft handelt (Attributionsfehler).

In Bezug auf das Lebensalter trifft man noch immer auf ein längst widerlegtes Vorurteil in Bezug auf die Lernfähigkeit von älteren Mitarbeiter/innen. Problematisch ist dabei, dass diese unbewusst ablaufende Integration des Altersstereotypes in das Selbstbild des älteren Mitarbeiters unmittelbar zur Anpassung des Verhaltens und Erlebens führt. Diese äußert sich in Form einer Leistungsreduktion, die dann wiederum von den anderen (jüngeren) als Bestätigung für ihre Annahmen gesehen und dem Alter zugeschrieben wird. Das damit verbundene Risiko einer Teufelskreisbildung in der Kommunikation wird von Bossmann, Schweitzer und Schenck (2013) ausführlich dargestellt.

Erschwerend kommt hinzu, dass es sich bei Generationseffekten um sogenannte moderierender Variablen in psychodynamischen Prozessen handelt (vgl. Wegge, Schmidt, Liebermann u. Knippenberg, 2012). Das heißt, dass die Generationsaspekte meist nicht der Auslöser von Konflikten sind, sondern verstärkend im Hintergrund wirken.

Diese Hintergrundwirkung ist auch der Grund, warum die Generationenaspekte oft nicht als Bestandteil von Konflikten wahrgenommen werden. Bei der Beschreibung von Konfliktgeschehen wird ferner oft verneint, dass negative Werturteile über andere Altersgruppen beteiligt sein könnten. Als Auslöser gilt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), welches für definierte Diversitätsdimensionen, darunter auch »Alter«, Vorurteile und Diskriminierungen beseitigen soll (vgl. Bossmann et al., 2013). Aber auch die allgemeine Unternehmenspolitik blendet oft solche Themen aus (vgl. Oertel, 2007). Somit werden Generationsaspekte im akuten Konfliktfall eher nicht wahrgenommen, eventuell sogar tabuisiert und bei der Interventionsgestaltung üblicher Weise nicht einbezogen.

Bei jeder Teamentwicklung sollte deswegen auf die äußeren Anzeichen, die auf Generationenkonflikte hinweisen, geachtet werden: Spott und Angst vor Kollegen, keine Kooperationsbereitschaft und kein sichtbarer Teamzusammenhalt (vgl. Oertel, 2007).

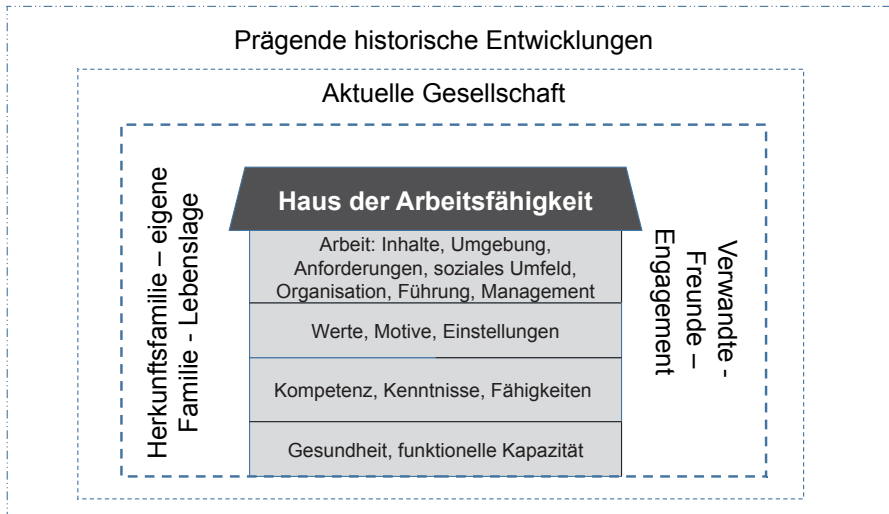
### 3 Entwicklung gelingender intergenerativer Teamarbeit

Der Wert der Generationsansätze besteht darin, dass sie sozialisationsbedingte Erfahrungshintergründe aus dem gesamten Lebens- und Entwicklungskontext im Erwerbs- und Privatleben der einzelnen Teammitglieder auf eine eher objektive Ebene stellen. Dadurch wird das handlungsleitende System des Teams um zeitgeschichtliche und familiäre Aspekte erweitert, die sich auf eine oder mehrere Subgruppe im Team beziehen lassen. Der Nutzen dieser Aspekte für die Entwicklung von Team- und Leistungsfähigkeit wird in den nächsten Abschnitten dargestellt.

#### 3.1 Arbeitsfähigkeit und Generationenkontext

Ein geeignetes Modell zur Erörterung der multifaktoriellen Zusammenhänge zwischen Teamleistung und Generationenkontext ist das in Abbildung 3 dargestellte Modell der Arbeitsfähigkeit von Bossmann et al. (2013). In diesem Modell wird gezeigt, dass die gesellschaftlichen und familiären Rahmenbedingungen und das persönliche Umfeld großen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit haben.

Die Autoren beschreiben beispielhaft, dass besonders zwischen den Alten und den Jungen im Team im Sinne von Berufszugehörigkeit oder Dienstalter, Generationenkonflikte entstehen, weil die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu Mehrbelastungsempfinden der Berufs- und meist auch biologisch Älteren führt. In Fällen von Arbeitsverdichtung im hektischen Alltag fängt hingegen meist die jüngere Generation die Mehrbelastung auf und gleicht damit durchaus die nachlassenden Kräfte der älteren Kollegen aus.



**Abbildung 3:** Haus der Arbeitsfähigkeit mit seinen Einflussfaktoren in Anlehnung an Bossmann et al. (2013) und erweitert um die Generationenaspekte

Allgemein gilt, dass beim Aufeinandertreffen der Generationen sich gegenseitiges Verständnis und eine positive Einstellung zum Älterwerden unterstützend auswirken. Das betrifft das eigene Älterwerden genauso wie die Einsicht, wie sich die Generationen gegenseitig durch ihre jeweiligen Stärken in die Teamleistung einbringen und diese fördern können.

Eine Aktionssoziometrie mit Anteilen von Wissensinput bietet sich hier als Einstieg in das Thema »Mehrgenerationenteam« an. Nach einer einleitenden theoretischen Darstellung der beiden Modelle zu den Generationsaspekten können Aufstellungen im Raum erfolgen. Zum Abschluss sollte eine Darstellung der in der Gruppe selbst empfundenen Generationen mit einer Diskussion über die verbindenden Werte aus der Jugend bzw. der derzeitigen Lebenslage erfolgen. Die Einordnung in einen geschichtlichen Kontext und die Erkenntnis über die Veränderungskraft der gesellschaftlichen Wertediskussionen ermöglichen Reflexionen darüber, wieso jeder Mensch auch ein Kind seiner Zeitgeschichte ist. Die Betrachtung der eigenen langfristigen Entwicklung als Mensch im Team eröffnet ferner den Blick auf die eigenen vergangenen und zukünftigen Veränderungen, die durchaus mit Leistungsveränderungen einhergehen und immer wieder neue Beziehungsarbeit im Team erfordern und damit Beziehungsarbeit als wichtigen Bestandteil von Arbeit herausstellen.

### 3.2 Teamfähigkeit und intergeneratives Verständnis

Um die erforderliche Einsicht über den Wert des Älterwerdens bzw. der Mehrgenerationenteams für die Teamleistung zu erlangen, ist zunächst eine gewisse Offenheit erforderlich, die insbesondere bei schwelenden Konflikten erst erarbeitet werden muss. Eine gelingende Kommunikation über widersprüchliche Werte, erforderliche Kompetenzen und unterstützende Rahmenbedingungen von Arbeitsaufträgen kann im Wege der Konfliktbearbeitung ermöglicht werden, wenn diese als Chance gesehen werden. Deswegen sollten auch Generationenkonflikte in einem konstruktiven Supervisionsgeschehen immer als Auslöser von positiven Effekten deutet werden.

- Konflikte decken die gesamte Komplexität einer Fragestellung erst vollständig auf. Das gilt insbesondere bei generationsübergreifenden Teams, die zusätzlich zur Sachauseinandersetzung widersprüchliche Perspektiven in Bezug auf die Rahmenbedingungen der Arbeit und Werteentwicklungen miteinander vereinbaren müssen.
- Dadurch erhalten die Teams die Chance, unterschiedliche Ansichten in ihren Aushandlungsprozess zu integrieren und somit die eigentliche Arbeit an dem Sachthema zu ermöglichen oder gar zu bereichern.
- Generationsübergreifende Konflikte bzw. deren Bearbeitung bedeuten Weiterentwicklung in der Zusammenarbeit durch gegenseitige Unterstützung in den verschiedensten Bereichen und ein Verständnis dafür, dass Routinen sich verändern können. Insbesondere für Teams mit Innovationsauftrag sollte die Partizipation am Wissen der anderen ein grundlegendes Bedürfnis sein.
- Der Generationenkonflikt ermöglicht, starre Grenzen zwischen den Generationen-Subgruppen zu erkennen und die Durchlässigkeit und neue Kooperation zu fördern.
- Konflikte wirken sich zudem auch immer auf die Organisation als Gesamtes aus und können Veränderung bewirken. Zum Beispiel kann ein gemeinsam entwickeltes Teamverständnis von gelingender Führung und motivierenden Faktoren für generationsübergreifende Zusammenarbeit Vorbildcharakter für die gesamte Organisation ermöglichen.

Mit dieser positiven Einstellung zu Konflikten über Generationsaspekte wird der Grundstein zu ihrer Bewältigung gelegt. Zusammen mit einer Vermittlung von Wissen über gruppenspezifische Prozesse kann ein Team in den Stand versetzt werden, trotz aller Dynamiken und Meinungsverschiedenheiten seine Team- und Leistungsfähigkeit zu erhalten oder wieder herzustellen.

Deswegen sollte insbesondere bei den eher im Verborgenen wirkenden Wertekonflikten zwischen den Generationen ausführliche Sensibilisierungen erfolgen durch die Kombination von Wissensvermittlung und Selbsterfahrung zu

Themen wie der Entstehung von Tabus, Vorurteilen, Rollenerwartungen und Konflikten, und die Querverbindung zu den Generationszugehörigkeiten auch prophylaktisch hergestellt werden. Durch den Einbezug der theoretischen soziologischen Erklärungsansätze zu Mehrgenerationenaspekten in Interventionen können die Mitarbeiter/innen in die Lage versetzt werden, solche Mechanismen besser zu erkennen und sich dagegen abzugrenzen.

Eine gute Deeskalationsübung kann darin bestehen, dass das vorherrschende Konfliktverhalten über einen Fragebogen (z. B. Checkliste nach Gellert u. Nowak, 2010) dem Team zunächst verdeutlicht wird. In der anschließenden Diskussion der Ergebnisse hilft die Einordnung der Verhaltensausrprägungen in die zeitgeschichtlichen und familiären Generationshintergründe, Erklärung und Entlastung zu erleben.

### 3.3 Motivation und Generationenwertschätzung

Mit einem solchermaßen vertieften Verständnis von Generationenaspekten sowie der Unterstützung der Teamfähigkeit durch gelingende und entlastende Konfliktbearbeitung sind die Grundsteine gelegt, um an die erforderliche Einstellung, die positive Bewertung der Zusammenarbeit in einem generationen-/altersgemischtem Team heranzutreten.

Der nächste Schritt in Bezug auf ein solches Mehrgenerationen-Wertschätzungsgefühl im Team besteht in der Einsicht darüber, dass es einen Bedarf gibt, sich in der funktionsorientierten Arbeitswelt damit auseinanderzusetzen.

Die Chancen, die allgemein mit Heterogenität verbunden werden, bestehen in der Verbesserung von Entscheidungs- und Problemlöseprozessen, Verhinderung von Gruppendenken, Steigerung von Kreativität, Wissenstransfer und wechselseitigem Lernen sowie in einem höheren Kundenverständnis.

Darüber hinaus eröffnet die Generationen-Diversität noch weitere Chancen. Typisch sind die Vorteile durch Wissensvermittlung zwischen den Generationen (im Bereich der Medien auch in Richtung der älteren Generation) und gegenseitigem Auffangen von Leistungseinschränkungen (z. B. Einspringen für alleinerziehende Elternteile oder bei altersbedingten körperlichen Einschränkungen). Aber auch die gegenseitige Ergänzung von emotionalen Grundeinstellungen wie Gelassenheit und Ungestüm können dazu gehören.

Das Bewusstsein, dass die eigenen Möglichkeiten sich im Laufe des Lebens durchaus verändern, und das Erkennen, wie die damit verbundenen eigenen »Schwächen« durch die »Stärken« anderer Teammitgliedern ergänzt werden können, führt nicht nur zu einer Wertschätzung auf persönlicher Ebene, sondern auch zur Wertschätzung auf der funktionalen Ebene, die Beruf und Arbeitswelt auszeichnet (vgl. Stufenmodell der Wertschätzung von Zwack und Muraitis, 2013). Erst wenn der Einbezug der funktionalen Ebene gelingt, werden die Motivation zur Teamarbeit und die Hoffnung auf effektive oder gar kreative Problemlösungen im Team wieder steigen.

Eine geeignete Intervention zur Stärkung der Generationenwertschätzung kann die Übung »Team zu verkaufen« sein, in der das Team seine eigenen Stärken und in Bezug auf seine Schwächen Lösungen erarbeitet. Dabei werden die Generationenkonflikte zunächst ein Teil der Schwächen sein, die es zu lösen gilt. Durch die Erarbeitung der Stärken, die sich aus der jeweiligen Lebenssituation oder Einstellung zur Arbeit ergeben, werden die persönlichen Stärken, Fähigkeiten und Bedürfnisse mit ihren jeweiligen Funktionen für die gemeinsame Arbeitsleistung betont und damit positiv konnotiert.

### 3.4 Dissensfähigkeit und Verzicht auf Generations-Moral-Debatten

Über die Wertschätzung von Unterschieden und Generationsaspekten erlangt ein Team gleichzeitig die Fähigkeit, mit den durch die gegensätzlichen Werte und Interessen verbundenen Differenzen umzugehen bzw. Dissonanzen auszuhalten. Dies führt zu einer Versöhnung der Teammitgliedern, einem wichtigem Bestandteil der Dissensfähigkeit, die Lahninger (2012, S. 121) als »akzeptierenden, selbstbewussten Umgang mit Unterschieden« beschreibt.

Zur Dissensfähigkeit gehört ebenso die Aufgabe des Anspruchs, um jeden Preis Einigkeit erreichen zu müssen. Dies ist ein höchst demokratisches Vorgehen und bedeutet für Teammitglieder, damit rechnen zu müssen, auch mal »überstimmt« zu werden oder auch mit Teamkollegen, die »überzeugt« werden mussten, weiterhin zusammen zu arbeiten. Somit werden moralische Debatten nicht ausgefochten, sondern einvernehmlich beendet.

Das gelingt dadurch, dass moralische Argumentationen als solche benannt und in organisatorische, umsetzbare Positionen verwandelt werden. Dazu gehören unter anderem die zwischen den Generationen beliebten Streitpunkte wie »Work-Life-Balance« und »Wertschätzung« (vgl. Zwack u. Muraitis, 2013). Diese Wertediskussionen sollten in einen anderen Rahmen überführt werden.

Mithilfe der Dissensfähigkeit, der Kenntnis der wichtigsten gruppenspezifischen Prozesse, einem Verzicht auf Moralisierung und den damit verbundenen endlosen Debatten im Team wird es einem Arbeitsteam möglich sein, konstruktiv zu streiten und somit sein aus der Zusammensetzung aus mehreren Generationen stammendes kreatives Potenzial zu erschließen. In diesem Stadium der Teamentwicklung können Kreativitätsmethoden ihre volle Wirkung entfalten.

## 4 Generationenaspekte als »Goldene Brücken«

Die Arbeit mit Teams unter Generationsaspekten ermöglicht eine Reflexion der eigenen Verhaltensweisen mit »Takt«, wie Luhmann ihn fordert, indem das Selbst der Beteiligten geschont und ihm »goldene Brücken« gebaut werden, auf

denen das sichere Ufer des Gewesenen verlassen werden kann (vgl. Luhmann, 1999). Die Arbeit mit den Generationenperspektiven entlastet das Subjekt im Team dadurch, dass nicht subjektive Einzelschicksale, wie im biografischen Arbeiten, im Vordergrund stehen (vgl. Schindler, 2014), sondern gemeinschaftlich erlebte »Schicksale« in gesellschaftlich begründeten Zusammenhängen.

Kritisch bleibt anzumerken, dass in Bezug auf die vielfältigen in der Literatur veröffentlichten Generationenmodelle bei der Verwendung auf ihren Bezug zu passenden Kulturräumen geachtet werden sollte. Für eine systemische Herangehensweise empfiehlt es sich darüber hinaus, auch eine positive Deutung der Phänomene in den Vordergrund zu stellen, die für solche Erklärungsansätze nicht immer selbstverständlich ist.

Ferner sollte im Sinne der Kybernetik 2. Ordnung, auch die Generationszugehörigkeit der Supervisor/innen oder der Teamentwickler/innen im Analyseprozess immer mitberücksichtigt werden.

## Literatur

- Bossmann, U., Schweitzer, J., Schenck, K. (2013). Können und Dürfen: Zur Leistungsfähigkeit jüngerer und älterer Mitarbeiter. In J. Schweitzer, U. Bossmann (Hrsg.), *Systemisches Demografiemanagement* (S. 45-63). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bossmann, U., Eck, A. (2013). Wollen und Sollen: Interessen, Motive, Werte und Bedürfnisse jüngerer und älterer Mitarbeiter. In J. Schweitzer, U. Bossmann (Hrsg.), *Systemisches Demografiemanagement* (S. 63-76). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bottermann, C., Detscher, M., Habers, I., Kuhl, B., Röder, V., Schulz, C., Szodrak, G. (2014). Systemisches Arbeiten mit Teams unter Betrachtung von Mehrgenerationsaspekten als mögliche Ressource. Unveröffentlichte Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung »Systemische Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung« (SU13) am ifs-Institut für systemische Familientherapie, Supervision und Organisationsentwicklung in Essen.
- Bruch, H., Kunze, F., Böhm, S. (2010). Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler.
- Carstensen, L. L. (1998). A life-span approach to social motivation. In J. Heckhausen, C. S. Dweck (Hrsg.), *Motivation and Self-Regulation across the Life Span* (S. 341-364). Cambridge: Cambridge University Press.
- Dobischat, R., Schurgatz, R. (2011). Der Generationsbegriff in der Personalentwicklung. In T. Eckert, A. v. Hippel, M. Pietraß, B. Schmidt-Hertha (Hrsg.), *Bildung der Generationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gellert, M., Nowak, C. (2010). Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung. Meezen: Limmer.
- Klaffke, M. (2014a). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 3-23). Wiesbaden: Springer.
- Klaffke, M. (2014b). Millenials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generation. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 57-83). Wiesbaden: Springer.

- Lahniger, P. (2012). *Widerstand als Motivation*. Münster: Ökoptia Verlag.
- Luhmann, N. (1999). *Funktionen und Folgen formaler Organisation* (5. Aufl.). Berlin: Dunker & Humblot.
- Oertel, J. (2007). *Generationsmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schindler, H. (2014). Wenn die Wellen höher schlagen: Arbeit mit biografischen Aspekten in der Supervision. *Kontext – Zeitschrift für Systemische Therapie und Familientherapie*, 45, 186-201.
- Wegge, J. Schmidt, K., Liebermann, S., Knippenberg, D. van (2012). Jung und Alt in einem Team? Altersgemischte Teamarbeit erfordert Wertschätzung von Altersdiversität. In P. Gelleri, C. Winter (Hrsg.), *Potenziale der Personalpsychologie* (S. 35-45). Göttingen: Hogrefe.
- Zucker, B. (2002). Missverständnisse zwischen Generationen: Die Generation X auf dem Marsch durch die Unternehmen. In *Organisation- und Management-Entwicklung AG* (Hrsg.), *OrganisationsEntwicklung*: Zürich, 04/2002.
- Zwack, M., Muraitis, A. (2013). Wertschätzung im Betrieb: Weshalb sie oft vermisst wird und mögliche Beiträge zu ihrem Zustandekommen. In J. Schweitzer, U. Bossmann (Hrsg.), *Systemisches Demografiemanagement* (S. 87-104). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Korrespondenzadressen:** Claudine J. Schulz, Parkstraße 14, 52146 Würselen;  
E-Mail: [claudine@schulz52.de](mailto:claudine@schulz52.de)