

Elisabeth Hano

# Wie Jung und Alt gut zusammen arbeiten können – Förderung intergenerativer Zusammenarbeit durch Supervision

*In der Zusammenarbeit von Jüngeren und Älteren werden deren unterschiedliche Sicht- und Handlungsweisen, Kompetenzen und Stärken erkennbar. Wie kann es gelingen, sich in dieser Unterschiedlichkeit kollegial wertzuschätzen und konstruktiv zusammenzuarbeiten? Nicht nur die Unternehmen selbst, auch Supervisorinnen und Supervisoren sind dazu gefordert, sich mit Fragen des Älterwerdens im Beruf, der Intergenerativität und des demografischen Wandels auseinanderzusetzen.*

3

„Die Unterschiedlichkeit zwischen Jung und Alt ist ein notwendiges Differenzierungsmerkmal unserer Kultur und der ewige Kampf zwischen beiden eine Triebkraft für Innovation. Generationenkonflikte sind ein wesentlicher Motor von gesellschaftlichen Veränderungen im Sinne von Erneuern und Bewahren. In den Gesellschaften, in denen Generationenkonflikte entschieden sind, wo nur die Alten das Sagen oder die Jungen gesiegt haben, bewegt sich nichts mehr und Institutionen, die Ordnung garantierten, gehen verloren. Gerade weil der Generationenkonflikt unentschieden ist, weil Reibung besteht, ist er elementar für Erneuerung, etwas Produktives, auch wenn er schmerzhaft von dem Einzelnen erfahren wird“ (Seitz 2004, S. 179).

## **Bilder vom Alter und vom Älterwerden**

Wenn hier von der Differenz zwischen Alt und Jung die Rede ist, so gilt es zunächst einmal näher zu bestimmen, worin sich jüngere und ältere Mitarbeiter/innen unterscheiden und wie Unterschiede zwischen den Altersgruppen verstanden werden können. Als Erstes werden hier zumeist Unterschiede durch den biologischen Altersprozess genannt. Für die berufliche Leistungsfähigkeit ist der Alterungsprozess als solcher jedoch nur von marginaler Bedeutung. Zum einen ist im beruflichen Kontext in der Regel keine physische Höchstleistung erforderlich, zum anderen können Abbauprozesse durch individuelles Training sowie durch eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und -organisation vermieden beziehungsweise kompensiert werden. Als erwiesen gilt mittlerweile, dass bei eventuellen Leistungsdefiziten älterer Mitarbeiter/innen zumeist nicht das Alter als solches diese an der (weiteren) erfolgreichen Ausübung ihrer Tätigkeit hindert, sondern die physischen und psychischen Überforderungen, denen sie

über Jahre und Jahrzehnte ausgesetzt waren. Dequalifizierung, das heißt der Rückgang oder das Fehlen von Qualifikationen, sind ebenfalls häufig eher eine Folge der Fehl- oder Nichtnutzung von Qualifikationen als eine Frage des Alters (Lehr 2000).

Vor einer generellen Überbewertung des Altersaspektes warnt auch Maintz (2003). Sie weist ausdrücklich auf eine Reihe eindeutig altersstabiler Komponenten hin. So zeigen viele Untersuchungen übereinstimmend, dass Persönlichkeitsmerkmale wie zum Beispiel emotionale Stabilität, Selbstkonzept, Denkausrichtungen und Innen- und Außenbezug des Fühlens und Handelns als altersstabil anzusehen sind (Buck u.a. 2002).

Das Fundament der Arbeitsfähigkeit bildet die funktionelle Kapazität. Diese ist definiert als „die Summe aller physischen, psychischen (mental) und sozialen Funktionen, die ein Mensch in einer bestimmten Situation und in einem bestimmten Alter wahrnehmen kann“ (Ilmarinen/Tempel 2002, S. 95). In allen drei Bereichen sind Reserven notwendig und beim gesunden Menschen auch vorhanden. Mit zunehmendem Alter nimmt nicht die Leistungsfähigkeit als solche ab, es vermindern sich jedoch die persönlichen Energiereserven. „Das bedeutet, dass das Nachlassen der menschlichen Ressourcen dazu führt, dass die gleiche Arbeit den älter werdenden Mitarbeiter stärker belastet als vorher und seine Chancen, sich davon zu erholen, deutlich schlechter werden. Diese zunehmende Überlastung und die Verschlechterung der Chancen, sich zu erholen, führen zunächst zu einzelnen physischen Beschwerden und Symptomen und dann, wenn sie fortgesetzt werden, zu Fehlzeiten, Krankheit, nachlassender Arbeitsbewältigungsfähigkeit und möglicherweise zur Berufs- und Erwerbsunfähigkeit“ (Ilmarinen/Tempel 2002, S. 155). Für eine altersge-

## *Die spezifische Stärke älterer Mitarbeiter/innen liegt in ihrem erfahrungsgebundenen Wissen und ihrer erfahrungsgeleiteten Arbeitsweise.*

rechte Arbeitsorganisation, aber auch für eine konstruktive intergenerative Zusammenarbeit ist das Wissen um die verminderten Energiereserven älterer Mitarbeiter/innen von wesentlicher Bedeutung.

4 Bilder vom Alter und vom Älterwerden sind, bei jüngeren ebenso wie bei älteren Menschen, häufig defizitär ausgerichtet (Älterwerden wird verstanden als „Verlust von ...“, als „Nachlassen von ...“). Dieses Defizitmodell des Älterwerdens birgt die Gefahr der Selffulfilling Prophecy in sich. „Als selbsterfüllende Prophetie können diese Defizitkonzepte bei den Älteren entsprechende Verzichts- und Rückzugshaltungen provozieren und bei den Jüngeren Ausgliederungs- und Rückweisungsverhaltensweisen – und dadurch das beschworene Defizit tatsächlich produzieren“ (Hacker 2003, S. 3). Gerontologisch ist das Defizitmodell des Älterwerdens längst widerlegt. Nicht das Leistungs*niveau* wandelt sich im Prozess des Älterwerdens, sondern das Leistung*spektrum*. Manche Fähigkeiten entwickeln sich erst mit zunehmendem Alter und beruflicher Erfahrung, andere bleiben während des gesamten beruflichen Lebens weitgehend gleich oder nehmen tendenziell eher ab (Lehr 2000).

Als *die* Differenz zwischen jungen und älteren Mitarbeiter/innen ist die unterschiedliche Ausprägung aktuellen Ausbildungswissens und Erfahrungswissens anzusehen. Die spezifische Stärke älterer Mitarbeiter/innen liegt in ihrem erfahrungsgebundenen Wissen und ihrer erfahrungsgeleiteten Arbeitsweise. Erfahrungswissen ermöglicht eine hohe Handlungsökonomie und Handlungssicherheit. Es kommt deshalb insbesondere dort zum Tragen, wo flexibles Handeln erforderlich und eine Handlungsfähigkeit allein durch den Rückgriff auf Fachkenntnisse nicht gegeben ist. Die besondere Stärke junger Mitarbeiter/innen hingegen liegt in deren aktuellem Fachwissen und ihrer Abstraktionsfähigkeit, die eine besondere Ressource für das Erkennen von neuartigen Problemstellungen und für die Entwicklung kreativer Lösungsideen darstellt (Kruse/Rudinger 1997). Intergenerative Zusammenarbeit kann dort als gelingend bezeichnet werden, wo es gelingt, die komplementären Kompetenzen Jüngerer und Älterer gezielt und konstruktiv einzusetzen.

### **Generationenprägungen und Werthaltungen**

Im sozialwissenschaftlichen Ansatz der Generation-Diversity werden Spezifika der unterschiedlichen Alters-

gruppen weniger durch das Lebensalter bedingt, sondern maßgeblich als Ausdruck unterschiedlicher Generationenprägungen und -werte verstanden. Dem Generationenmodell zufolge sind im heutigen Erwerbsleben vier Generationen vertreten, die sogenannten Veteranen, die Babyboomer, die Generation-X und die Nexters (Zemke u.a. 2000). Jede dieser Generationen ist mit spezifischen Werten und Prägungen aufgewachsen, die sie in die Unternehmen und in ihre Arbeit hineintragen. Zugeordnet und beschrieben werden die genannten Generationen wie folgt.

Vor 1945 geborene Mitarbeiter/innen gehören zur Generation der *Veterans*. Sie zeichnen sich aus durch ihr Pflichtbewusstsein, ihre Disziplin, Loyalität und Verlässlichkeit. Als Führungspersonen neigen sie dazu, mit „straffen Zügeln“ zu leiten. Die Veteranen fügen sich gut in Teams ein, bevorzugen jedoch auch dort tendenziell das Anführer-Gefolgsleute-Prinzip. Als eine typische Schwäche der Veteranen gilt ihre geringe Flexibilität. Ihre Kindheits- und Jugenderfahrungen sind durch die Weltkriegskatastrophe und die Entbehrungen der Nachkriegsjahre bestimmt. Dadurch haben sie gelernt, ihre eigenen Bedürfnisse und Befindlichkeiten zurückzustellen und hart zu arbeiten. Sie zeichnen sich durch ihr hohes Arbeitsethos aus, ihre Arbeitsweise wird als detailorientiert, ausdauernd und gründlich beschrieben. Gegen bestehende Systeme setzen die Veteranen sich kaum zur Wehr, sie sind tendenziell eher konfliktscheu und harmoniebedürftig (Zemke u.a. 2000; Althausen 2005).

Ihre Nachfolgegeneration, die *Babyboomer* (Alterskohorten zwischen 1945 und 1964) hingegen werden als aktiv, aggressiv und weltgestaltend beschrieben. Beruf und Karriere haben für sie eine hohe Priorität, als Führungskräfte sind die Babyboomer kollegial und konsensorientiert. Partizipation und Gleichberechtigung sind ihnen wichtig, sie sind gute Teamentwickler/innen. Nachgesagt wird ihnen eine ausgeprägte Neigung zu Diskussionen. Die Babyboomer sind geprägt durch eine einzigartige Konstellation aus geburtenstarken Jahrgängen und einem rasanten wirtschaftlichen Aufschwung. Als Nachkriegsgeneration haben sie den Auf- und Ausbau der Gesellschaft und der sozialen Sicherungssysteme erlebt und mitgestaltet. Ihre grundlegenden Erfahrungen sind bestimmt durch Optimismus und den Glauben an Expansion und Fortschritt. Sie wuchsen auf mit dem Wirtschaftswunder

*Als Nexters werden die nach 1980 Geborenen bezeichnet.  
Sie sind eine konsumverwöhnte Generation, werden als selbstbewusst, optimistisch,  
sehr mobil und multitaskingfähig beschrieben.*

und dem Vietnamkrieg, sie kämpften gegen das Spießertum der deutschen Nachkriegsgesellschaft und für persönliche und gesellschaftliche Freiheit. Die Babyboomer sind weit weniger als die Veterans bereit, sich an gegebene Bedingungen anzupassen und vordefinierte Rollen zu übernehmen. Sie wollen in Entscheidungen einbezogen werden, ihre kommunikativen Fähigkeiten sind hoch. Der Arbeitsprozess ist für sie oftmals wichtiger als das Arbeitsergebnis (Zemke u.a. 2000; Althausen 2005).

Die zwischen 1965 und 1980 geborene *Generation-X* wiederum erscheint eher individualistisch und skeptisch. Als Führungskräfte agieren die X-ers unprätentiös und geradlinig. Führungspositionen sind für sie in erster Linie wegen der damit verbundenen interessanten Aufgabe attraktiv. Sie zeigen einen hohen Drang nach Freiheit und Informalität. Selbstständiges Arbeiten und Lernen ist den X-ers sehr wichtig. Soziale Intelligenz, Mitgefühl und Diplomatie hingegen sind bei ihnen wenig ausgeprägt. Die Generation X gilt als selbstsichere Generation, die weitgehend ohne Helden und Vorbilder groß geworden ist. Ihre Interessen und ihre Kritik äußert sie direkt. Die X-ers haben vielfach Familien kennengelernt, in denen beide Elternteile erwerbstätig waren; die Scheidungsraten sind kontinuierlich gestiegen. Der Freundeskreis hat für die Generation X eine große Wichtigkeit, die X-ers verlangen eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Individualität ist für sie ebenfalls ein hoher Wert. Medienpräsenz und Technologisierung im Arbeits- und Privatleben ist für sie selbstverständlich, sie gelten dementsprechend als technisch versiert (Rühl 2005). Die X-ers sind in Zeiten gravierender Veränderungen des sozialen Klimas und in einer wirtschaftlichen Rezession aufgewachsen. Für sie ist charakteristisch, dass sie sich als erste Generation nach dem Zweiten Weltkrieg mit weniger Wohlstand und Sicherheit begnügen muss als ihre Elterngeneration. Zusätzlich haben sie die Folgen von deren ökonomischen und ökologischen Verfehlungen zu tragen. Der Generation X wird ein Hang zur Ironie, zu Zynismus und Sarkasmus bescheinigt (Zemke u.a. 2000; Zemke 2001; Althausen 2005).

Als *Nexters* werden die nach 1980 Geborenen bezeichnet. Sie sind eine konsumverwöhnte Generation, werden als selbstbewusst, optimistisch, sehr mobil und multitaskingfähig beschrieben. Sie sind digital sozialisiert, zeigen eine große Offenheit für Veränderungen und eine starke Technologieorientierung. Die Schwächen der Nexters lie-

gen darin, dass sie Routinejobs als Zumutung ansehen, schnell Unzufriedenheit äußern und wenig Eigeninitiative zeigen (Zemke u.a. 2000). Die Nexters begegnen dem Leben wieder deutlich optimistischer als die Generation X vor ihnen. Ihre Primärerfahrung beschreibt Zemke (2001) wie folgt: „(They) may be the smartest, cleverest, most-wanted small humans to have walked the face of the planet. Their moms and dads see themselves as devoted parents sacrificing to bring this new generation to adulthood.“ Nexters arbeiten gern im Team. Wichtig sind ihnen dort klare Strukturen und ein eindeutiges Leitungsverhalten. Typisch für Nexters sind ihre pragmatische Grundhaltung, die Orientierung am praktischen Nutzen und ihre sach- und anwendungsbezogene Entscheidungsfindung. Ihre Arbeitsweise mit der Neigung und Fähigkeit zum Multitasking ist durch die Vielfalt der Einflüsse, denen sie schon in ihrer Kindheit ausgesetzt waren, geprägt. Sie gelten als zielstrebig, zäh und leistungsbereit – in den Shell-Jugendstudien 2002 und 2006 werden sie auch als „pragmatische Generation“ bezeichnet. Nexters sind schnelle Lerner mit einer Neigung zur Ungeduld, im Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten sind sie weitgehend unerfahren (Althausen 2005; Rühl 2005).

Als eher individualisierte und unpolitische Generation sind die Nexters vielen Älteren verdächtig, die darin einen Opportunismus vermuten und die Anpassungsfähigkeit als Mangel an Haltung verstehen. „Je weniger diese Generation provoziert, desto mehr fühlen sich andere von ihr provoziert“ heißt es im Spiegel (25/2009). Zitiert wird dort Jens Jessen, der Feuilletonchef der Zeit, der konstatiert „Die Praktikanten und Berufsanfänger akzeptieren bis zur Charakterlosigkeit jede Bedingung.“ Mit dieser Äußerung, so Der Spiegel (S. 54), verrät er sich „eindeutig als Angehöriger einer Generation [...], für die Geld und Sicherheit immer eine Selbstverständlichkeit waren“. Solche Verallgemeinerung der eigenen generationsspezifischen Erfahrungen und Grundhaltungen führt, ebenso wie die Unkenntnis der jeweils anderen Generationenprägungen und Erfahrungshintergründe, zwangsläufig zu Missverständnissen und Kränkungen zwischen den Generationen. „Aus Sicht der arbeitsorientierten Veterans und der Babyboomer können die beiden anderen Generationen nicht arbeiten. Dabei wollen sie nur nicht nur arbeiten. Aus deren Sicht sind die Älteren unflexibel, veränderungsresistent und technologiefeindlich“ (Rühl 2005, S. 124).

*Die Qualität von Sozialdienstleistungen ist nicht an eigenen, fachlichen Kriterien zu bewerten, sondern an den individuellen Teilhabezielen der Klienten.*

6

Ähnliche Missverständnisse sind mir aus der eigenen supervisorischen Praxis vertraut. So berichtete mir ein Supervisand (Leiter einer Wohngruppe für psychisch behinderte Menschen), wie ärgerlich er geworden sei, als ein junger Mitarbeiter ihm geantwortet habe, er sei „eigentlich sehr zufrieden mit allem hier“. Da hätte er (der Supervisand) wirklich heftig reagiert „so ein junger Kerl wie er“ könne doch wohl nicht „einfach bloß zufrieden sein!“. In der Bearbeitung dieser Sequenz wurde deutlich, welches 1968er geprägtes Jugendbild der Supervisand hatte und wie er dieses Bild als Erwartungshaltung auf seine jungen Mitarbeiter überträgt. Sensibilisierung und ein offener, vertrauensvoller und wertschätzender intergenerativer Dialog sind hier die ersten Schritte zum wechselseitigen Verstehen und damit zur gelingenden Zusammenarbeit.

### **Berufsbiografische Prägungen**

Neben den Generationenprägungen haben unterschiedliche berufsbiografische Erfahrungen Jüngerer und Älterer einen wesentlichen Einfluss auf die intergenerative Zusammenarbeit. Das professionelle Selbst- und Rollenverständnis ist wesentlich bestimmt durch zeitgebundene Ausbildungs- und Arbeitskonzepte. Dabei sind die beruflichen Anfangsjahre berufsbiografisch häufig besonders prägend. Am Beispiel der Entwicklung in der Behindertenhilfe soll skizziert werden, wie sich die konzeptionelle und strukturelle Neu- und Umgestaltung von Leistungsangeboten auf das Verständnis der eigenen Fachlichkeit und des eigenen professionellen Selbstverständnisses der Mitarbeiter/innen auswirkt beziehungsweise auswirken muss.

Die heutige Zielperspektive der gesellschaftlichen Teilhabe (SGB IX) erfordert von Mitarbeiter/innen in der Behindertenhilfe ein professionelles Selbstverständnis als Begleiter/innen von Menschen mit Behinderungen, die in einer Dienstleistungsbeziehung den Klienten beratend, assistierend und advokatorisch zur Seite stehen. Dieses Verständnis setzt eine professionelle Haltung voraus, die nicht vorrangig durch Motive der Fürsorge, sondern durch eine Anerkennung der Klienten als Bürger/innen mit Rechten, Pflichten und besonderen Unterstützungsbedarfen geprägt ist. Von langjährigen, älteren Mitarbeiter/innen erfordert ein solches professionelles Selbst- und Rollenverständnis ein Umdenken in mehrfacher Hinsicht. Sie sind nicht länger gefordert als Experten

für Behinderungen und für Menschen mit Behinderung, sondern als Fachkraft zur Unterstützung der gesellschaftlichen Teilhabe von Menschen in benachteiligten Lebenslagen. Das setzt eine Achtung und Respektierung der Selbstbestimmungsrechte, der persönlichen Ziele, der individuellen Lebensführung und der Eigenverantwortung des Klienten voraus. Die Qualität von Sozialdienstleistungen ist nicht an eigenen, fachlichen Kriterien zu bewerten, sondern an den individuellen Teilhabezielen der Klienten. Begleitung und Unterstützung ist ausschließlich in den Bereichen zu leisten, die mit dem Klienten vereinbart sind und die refinanziert werden. Im beruflichen Alltag bedeutet dies gegebenenfalls auch auszuhalten, für bestimmte Lebensbereiche des Klienten nicht zuständig zu sein.

Der Aufbau individualisierter, passgenauer Unterstützungsleistungen geht einher mit einem Abschied von der Angebotsorientierung sozialpflegerischer und therapeutischer Arbeit (Wansing 2005). Dies bedeutet, Abschied zu nehmen von gruppenpädagogischen Angeboten und vom langjährig vertrauten pädagogischen Prinzip der Ganzheitlichkeit. Es bedeutet aber auch, Abschied zu nehmen von der Arbeit in festen, zumeist multiprofessionell zusammengesetzten Teams, die über Jahrzehnte die Arbeitsorganisation in der Behindertenhilfe geprägt hat. Die Teilhabe an konzeptionell bewegten Zeiten hat in den damals überwiegend jugenddominierten Belegschaften der 1970er- bis Mitte 1990er-Jahre kreative Potenziale freigesetzt, das Gefühl von Selbstwirksamkeit gestärkt und vielfältige Lernerfahrungen mit sich gebracht. „Basisdemokratisch sozialisierte“ ältere Mitarbeiter/innen in der Behindertenhilfe sehen sich in ihren Partizipationsmöglichkeiten heute deutlich eingeschränkt. Konzeptionelle Neuerungen erleben sie als dekretiert und nicht, „wie früher“, gemeinsam erarbeitet. Konzeptionelle Veränderungen, insbesondere aber die sich weiter verschärfenden ökonomischen Rahmenbedingungen führen in der Behindertenhilfe zu Personalabbau, zur Senkung der Fachkraftquote und zu massiver Arbeitsverdichtung. Die berufliche Sozialisation heute älterer Mitarbeiter/innen hingegen ist geprägt durch eher gegenteilige Erfahrungen. Ihre beruflichen Anfangsjahre fielen in eine Zeit des sozialpolitischen Aufbruchs und des Aufbaus der sozialen Sicherungssysteme. Soziale Arbeit haben sie als ermutigende, gesellschaftlich wertgeschätzte Aufbauarbeit unter großzügigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kennenge-

## *Erst durch die Wahrnehmung und Würdigung der jeweiligen berufsbiografischen Hintergründe erklären sich Haltungen und Handlungsweisen der verschiedenen Altersgruppen.*

lernt. Diese berufsbiografischen Erfahrungen haben sie wesentlich geprägt und beeinflussen ihre Sicht und Bewertung aktueller Arbeitsansätze und -bedingungen maßgeblich, bis dahin gehend, dass sie ihr eigenes professionelles Selbstverständnis und ihre berufliche Identität gefährdet sehen.

Jungen Kolleginnen und Kollegen sind die auf den genannten Vorerfahrungen basierenden Vorbehalte und die Kritik der Älteren oft unverständlich. Ihr beruflicher Einstieg fand in einer Zeit massiver Veränderungen, Einschnitte und Einsparungen statt. Ihre eigene zentrale Erfahrung ist das Prekäre. Ihren Ausbildungs- oder Studienplatz mussten sie sich zumeist hart erarbeiten, Warte- und Überbrückungszeiten sind vielen geläufig. Ihre Erfahrungen als Berufsanfänger/innen sind dominiert durch Praktika, befristete Anstellungsverhältnisse und Zeitarbeit. Arbeitsplatzunsicherheit ist ihr ständiger Begleiter. Als die Jungen, die Neuen, ohne Kinder, zumeist ohnehin nur befristet eingestellt, sind sie diejenigen, die als Erste entlassen werden. Gleichzeitig wird von ihnen höchste Flexibilität und Mobilität erwartet. Die Tatsache, dass sich die Lebensverhältnisse jederzeit ändern können, macht eine berufliche und private Planung und Planbarkeit nahezu unmöglich. Vor diesem Erfahrungshintergrund ist es für sie fraglos, dass auch Klienten mit dem Fragmentarischen, dem „immer wieder neu Auszuhandelnden“ leben (müssen). Den heutigen Ansatz der individualisierten Hilfe können sie als Angehörige einer Generation, die Individualität als zentralen Anspruch vertritt, sehr gut mittragen. Die Anspruchshaltung ihrer in der Regel in unbefristeten Anstellungsverhältnissen beschäftigten, häufig besser bezahlten, älteren Kolleginnen und Kollegen ist für sie nicht nachvollziehbar und höchst ärgerlich. Unausgesprochen und unreflektiert stellen diese unterschiedlichen Erfahrungen und die dadurch bedingten Sichtweisen eine deutliche Belastung für die intergenerative Zusammenarbeit dar. Erst durch die Wahrnehmung und Würdigung der jeweiligen berufsbiografischen Hintergründe erklären sich Haltungen und Handlungsweisen der verschiedenen Altersgruppen.

### **Altershomogenität, Innovativität und intergenerativer Wissenstransfer**

Für erfolgreiche Innovationen werden Jüngere und Ältere mit ihren unterschiedlichen Stärken, mit unterschiedli-

chen Rollen und Aufgaben im Innovationsprozess gleichermaßen gebraucht. Innovative Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass unterschiedliche Problemlösestrategien Jüngerer und Älterer wertfrei wahrgenommen, als unverzichtbare komplementäre Ergänzung erkannt und produktiv genutzt werden (Jasper/Fitzner 2000). Erschwert ist ein konstruktiver Umgang mit Generationenunterschieden insbesondere dort, wo eine bestimmte Generation vorherrschend ist und mit ihrer Kultur die Belegschaft dominiert (Seitz 2004). Herrscht eine Altersgruppe in einer Organisation vor, so prägt sie in der Regel die Kultur derselben, was zu Ausschlussmechanismen gegenüber anderen Altersgruppen führen kann. In ähnlicher Weise produziert in Arbeitsteams die Dominanz Jüngerer oder Älterer Einengungs- und Ausschlussmechanismen gegenüber der zahlenmäßig unterlegenen Altersgruppe, Anregungen aus der kulturellen Differenz zwischen Jung und Alt bleiben aus. Die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der unterlegenen Altersgruppen ist beeinträchtigt, deren kreatives und innovatives Potenzial gehemmt und unterdrückt. In Zeiten des demografischen Wandels stellen vor allem homogen ältere Teams ein Problem dar. Denk- und Handlungswiderstände durch jüngere Kolleg/innen bleiben hier aus, ebenso wie die Herausforderung, Erfahrungen und Routinen durch die Zusammenarbeit mit Jüngeren immer wieder auf den Prüfstand zu stellen beziehungsweise stellen zu müssen.

In Teams oder Organisationen mit eher homogenen Altersstrukturen ist die Möglichkeit der intergenerativen Zusammenarbeit und der Nutzung der Ressourcen aller Altersgruppen qua Definitionem eingeschränkt. Sie bedarf hier, noch stärker als in altersgemischten Kontexten, einer systematischen Unterstützung und Begleitung. (Team-) Supervision kann hier sensibilisieren und dahingehend unterstützen, eine Kultur des Miteinanders zu entwickeln, in der die Sichtweisen und Kompetenzen der Altersminorität gezielt erhoben und genutzt werden. Ich denke hier an ein Team aus meiner supervisorischen Praxis (neun langjährig miteinander arbeitende, etwa 50-jährige Mitarbeiter/innen, eine ungefähr 20-jährige Jahrespraktikantin), das in seinen regelmäßig stattfindenden Teamsupervisionen die Frage nach dem „unvoreingenommenen Blick der Jungen“ als einen festen Bestandteil quasi strukturell verankert hat („Anna, wir sind da bestimmt auch in gewisser Weise betriebsblind. Sag doch mal ohne Rücksicht auf

*Unabdingbar für die diesbezügliche Arbeit ist für Supervisor/innen ein selbstreflexiver Umgang mit den eigenen Altersbildern, Generationenprägungen, Werthaltungen und altersgebundenen berufsbiografischen Erfahrungen.*

8

eventuelle Empfindlichkeiten bei uns alten Hasen: Wie wirkt das auf dich? Was löst das bei dir aus? Was fällt dir dazu ein?“). Die junge Kollegin war hier verständlicherweise zunächst recht zurückhaltend. Als sie jedoch die Erfahrung machte, dass ihre Wahrnehmung ehrlich gefragt war und ihre Äußerungen keine negativen Folgen für sie hatten, entwickelte sie zunehmend mehr Mut. Ihre offenen Rückmeldungen erlebten beide Seiten als echten Gewinn. Anna selbst gewann erkennbar an Selbstvertrauen und fühlte sich ernst genommen und wertgeschätzt. Die älteren Kolleginnen und Kollegen wiederum erlebten es als echte Chance, in einem geschützten Setting ein offenes Feedback zu bekommen. Dadurch, dass im Arbeitsalltag ihr Wissens- und Erfahrungsschatz von der jungen Kollegin nachgefragt und wertgeschätzt wurde, erlebten sie deren kritische Rückmeldung nicht als Kränkung oder Abwertung, sondern als konstruktive Form des intergenerativen Lernens.

### **Intergenerative Zusammenarbeit als Thema in der Supervision**

Diversität wird in der aktuellen Literatur vorzugsweise im Kontext von Führung und Management thematisiert. Das Diversity Management, ein Managementansatz, in dem Verschiedenheit nicht nur akzeptiert, sondern „als Quelle von Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit in höchstem Maße erwünscht“ (Becker 2006, S. 11) ist, erfährt mittlerweile eine große Akzeptanz. Die Diversitätsdimension Alter und damit verbunden Intergenerativität wird insbesondere für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen als Gewinn und Ressource geschätzt, die Förderung intergenerativer Zusammenarbeit ist dem entsprechend ein zentrales Anliegen. Durch eine gelingende intergenerative Zusammenarbeit, so hofft man, können in Organisationen die komplementären Stärken junger und älterer Mitarbeiter/innen gewinnbringend zur Entfaltung kommen.

Der demografische Wandel führt in vielen Organisationen zu einer steigenden Anzahl älterer Beschäftigten und zu einer durchschnittlich älter werdenden Belegschaftsstruktur. Viele Programme und Projekte der vergangenen Jahre haben sich deshalb auf ältere Mitarbeiter/innen und ihre Potenziale konzentriert. Das Erfahrungswissen der Älteren hat eine deutliche Aufwertung erlebt. Mentorenmodelle, Tandems und ähnliche Modelle intergenerativer

Zusammenarbeit sind zumeist so ausgerichtet, dass Ältere ihren Wissens- und Erfahrungsschatz an Jüngere weitergeben (Weinheim 2006, S. 311). Diese Entwicklung ist nach einer langen Phase der Altersdiskriminierung unbedingt zu begrüßen. Für eine Sicht auf Intergenerativität als Ressource im Sinne des Diversity Management reicht sie jedoch nicht aus. Intergenerative Zusammenarbeit meint hier vielmehr einen wechselseitig angelegten Wissens- und Erfahrungstransfer. Dies setzt ein Umdenken voraus, insbesondere in den Köpfen der Älteren.

Im Diversity Management wird vorzugsweise mit sogenannten Diversity-Trainings gearbeitet. Insbesondere das gern eingesetzte Awareness-Training (Krell/Wächter 2006) bedient sich, obwohl explizit als Training ausgewiesen, eindeutig supervisorischer Arbeitsweisen und Fragestellungen. Deutlich wird hier, den intergenerativen Dialog und die intergenerative Zusammenarbeit zu managen reicht bei Weitem nicht aus, sie müssen vielmehr miteinander entwickelt und gestaltet werden. Umso mehr erstaunt es, dass nach wie vor Managementansätze diese Thematik für sich beansprucht. Sowohl in Einzel- wie auch in Teamsupervisionen und Organisationsentwicklungsprozessen spielt der Generativitätsaspekt bereits heute eine wichtige Rolle. Als Supervisorinnen und Supervisoren sind wir hier gefordert, unseren Arbeitsansatz, unsere Kompetenz und Erfahrung offensiv darzustellen und die Förderung des intergenerativen Dialoges und der intergenerativen Zusammenarbeit als originär supervisorisches Arbeitsfeld zu besetzen.

Unabdingbar für die diesbezügliche Arbeit ist für Supervisor/innen ein selbstreflexiver Umgang mit den eigenen Altersbildern, Generationenprägungen, Werthaltungen und altersgebundenen berufsbiografischen Erfahrungen. Supervisor/innen sind immer auch Repräsentanten ihrer Altersgruppe und Generation. Sie sind durch deren Werte und Erfahrungen geprägt, andererseits werden aber auch Alters- und Generationenbilder auf sie übertragen. Supervisorinnen und Supervisoren sind, allein schon bedingt durch die Zugangsvoraussetzungen zur Supervisionsausbildung, in der Regel berufserfahren und nicht mehr ganz jung. Sie stehen somit tendenziell eher als „Vertreter/innen der Älteren“. Möglicherweise werden jüngere Mitarbeiter/innen bereits dadurch gehemmt, ihr Erleben, ihre Sichtweisen und Interessen einzubringen, fühlen sich weniger gesehen und verstanden. Gelingt es,

*So kann Supervision einen wertvollen Beitrag leisten, Formen und Kultur der intergenerativen Zusammenarbeit so zu entwickeln, dass sie eine Chance für die Jungen und Anerkennung für die Älteren bietet.*

generative Konstellationen und mögliche Zuschreibungen im Supervisionsprozess zu reflektieren, so kann Supervision einen wertvollen Beitrag leisten, Formen und Kultur des intergenerativen Dialogs und der intergenerativen Zusammenarbeit so zu entwickeln, dass sie eine Chance für die Jungen und Anerkennung für die Älteren bietet.

### Literatur

- Althaus, U. (2005): Intergenerative Personalarbeit als Antwort auf veränderte Altersstrukturen. In: Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. (Hrsg.): Zukunft Hessen, Zukunft Deutschland. Chancen der demographischen Herausforderung. Köln.
- Buck, H. u.a. (2002): Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart.
- Der Spiegel, 25/2009.
- Hacker, W. (2003): Leistungsfähigkeit und Alter. Dresden.
- Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.
- Jasper, G./Fitzner, S. (2000): Innovatives Verhalten Älterer: Einfluss von Arbeitsumfeld und Erfahrungswissen. In: Köchling, A. u.a. (Hrsg.): Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften. München/Mering, S. 140–188.
- Krell, G./Wächter, H. (2006): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München.
- Kruse, A./Rudinger, G. (1997): Lernen und Leistung im Erwachsenenalter. Göttingen.
- Lehr, U. (2000): Psychologie des Alterns. 8., überarbeitete Auflage. Wiebelsheim.
- Maintz, G. (2003): Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter – Abschied vom Defizitmodell. In: Badura, B./Schellschmitt, H./Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002 – Demographischer Wandel. Berlin/Heidelberg, S. 43–55.
- Rühl, M. (2005): Personalpolitische Herausforderung – Senior Professionals. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demographischen Wandels. Bielefeld, S. 111–125.
- Seitz, C. (2004): Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt – Zur Gestaltung intergenerativer Lern- und Arbeitsformen in Organisationen. Gießen.
- Wansing, G. (2005): Teilhabe an der Gesellschaft – Menschen mit Behinderung zwischen Inklusion und Exklusion. Wiesbaden.
- Weinmann, B. (2006): Alters-Diversity als Unterschied in Wissen und Erfahrung. In: Becker, M./Seidel, A. (Hrsg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart, S. 310–327.
- Zemke, R. u.a. (2000): Generations at Work – Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace. New York.

## Schritt für Schritt zum Rednerprofi



Peter Kürsteiner  
**100 Tipps & Tricks für Reden, Vorträge und Präsentationen**  
 Mit Checklisten als Download  
 2010. 188 Seiten. Gebunden.  
 ISBN 978-3-407-36473-9

**Dieses Buch ist modular aufgebaut und logisch strukturiert. Für noch unerfahrene Redner bietet es eine nützliche und realistische Hilfestellung zum Meistern der ersten Meilensteine. Fortgeschrittene erhalten viele Ideen, wie sie ihre Darbietung verfeinern und optimieren können. Das Buch ist entstanden aus bewährten Übungen in Hunderten von Seminaren und Einzelcoachings. Konkrete Anleitungen zur Umsetzung bieten die Grundlage für den Praxistransfer.**

### Planung:

- »Story« und Struktur
- Der Anfang prägt – das Ende haftet
- Rahmenbedingungen und Technik
- Handout und Manuskript
- Folienherstellung

### Anspruchsvolle Folienherstellung:

- Visualisierung
- Tipps zu PowerPoint

### Vorbereitung:

- Fragen, Backup und Notfallplan
- Mentale Stärke
- Lampenfieber

### Durchführung:

- Einstieg
- Zeitmanagement
- Dramaturgie
- Stil und Ausdruck
- Sprechtechnik
- Körpersprache

### Übungen

**Beltz Verlag · Weinheim und Basel**  
 Weitere Infos und Ladenpreis: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)