

Generationenwechsel in Organisationen

Moreno-Institut Edenkoben/Überlingen, 11. Februar 2022

Lehrbeauftragtentreffen in Kreuzlingen

Referentin: Dr. Karin Herrmann, Stuttgart



dr. karin herrmann
COACHING · BERATUNG · SUPERVISION

„Generation“ – Etymologische Perspektive

- “Generation” stammt vom lateinischen Verb “generare”
(= etwas herstellen, erschaffen, entstehen lassen)
- “Generare” stammt vom Nomen “genus”
(= Ursprung, Herkunft, Familie, Geschlecht)
- Der Begriff “Generation” erinnert an die Beziehung zwischen Eltern und Kind,
zwischen Vorfahren und Nachkommen.
- “Generatoren” sind Schöpfer, Hersteller, Autoren, Bildner, Produzenten,
Schaffende im weitesten Sinne.
 - Autorität und Autorisierung



Komplexe Dynamik zwischen den Generationen

- Geben und Nehmen
- Sich jemandem verdanken
- Jemandem etwas schuldig sein
- Ins Leben rufen und nähren
- Sich um jemanden kümmern
- Jemanden loslassen
- Etwas weitergeben und vererben
- Jemandem seinen Segen angedeihen lassen
- Gehorchen und revoltieren
- ...



Intergenerationelle Ambivalenzen

- Eine Tradition weiterpflegen vs. etwas Neues schaffen?!
- Die Dynamik zwischen der älteren und der jüngeren Generation hält vielfältige Fallstricke, Verwicklungen und gegenseitiges Kränkungspotential bereit.
- Double bind-Situationen und potentielle Loyalitätskonflikte
- (Wie) Ist es möglich, dem Imperativ, nicht (allzu) folgsam zu sein, zu gehorchen?



Selbst-Autorisierung

- Selbst-Autorisierung:
Sich selbst erlauben, eine Schöpferin, ein Urheber, eine Handelnde zu sein
- Wie sollen wir den Älteren folgen?
Ahmen wir sie mit Blick auf ihr Werk, ihre ‚Produkte‘ nach?
Oder ahmen wir sie mit Blick auf ihr Wirken, ihre Produktivität und Kreativität nach?
- Der Begriff der Tradition bezieht sich nicht allein auf die Folge/Kette von Werken, Erzeugnissen und Schöpfungen, sondern auch auf die Geschichte des Selbstverständnisses der Urheberinnen, Schöpfer und Erzeugerinnen!



Generativität (Erikson & Erikson)

- Generativität bedeutet Elternschaft im wörtlichen wie auch im metaphorischen Sinn:

Generativität bezeichnet eine Haltung der Kreativität, der Übernahme von Verantwortung für die nachfolgende Generation.

- Das Konzept der Generativität ist damit stark zukunftsbezogen, aber:

Es folgt der Zeitleiste.

- Die Perspektive der Generativität ist die Perspektive der Kontinuität, des Weiterführens in der unhinterfragten Richtung von der Vergangenheit zur Zukunft (,Pflege der jüngsten Äste am (Stamm-)Baum‘...).



Einladung zum Perspektivwechsel!

- Otto Scharmers Ansatz lädt uns ein, „von der im Entstehen begriffenen Zukunft her“ zu denken und zu fühlen.
- Dies bedeutet einen radikalen Wechsel der Blickrichtung:

Der Ausgangspunkt der Betrachtung liegt nicht mehr in der Vergangenheit, sondern in der Zukunft, die eben erst Gestalt annimmt.

- Otto Scharmers „Theorie U“, die von ihm entwickelte soziale Technik des „Presencing“ bietet sich daher an, das Generativitätskonzept mit seiner ‚elterlichen‘ Perspektive um einen Ansatz aus der Perspektive der nachkommenden Generation zu ergänzen.



Hannah Arendt: Natalität als *conditio humana*

- „Gebürtlichkeit“ als *conditio humana*:
Wir sind ein neuer Anfang, begabt mit der Fähigkeit, Dinge ins Leben zu rufen, Neues zu initiieren.
- Arendts Perspektive ist konsequent die der ‚Anfängerinnen‘ und ‚Anfänger‘ („new-comers!).
- Arendt betont das Momentum des Beginnens mit seiner Freiheit, Offenheit und seinem schöpferischen Potential.



Hannah Arendt: Natalität als *conditio humana*

- „Weil jeder Mensch auf Grund des Geborenses ein *initium*, ein Anfang und Neuankömmling in der Welt ist, können Menschen Initiative ergreifen, Anfänger werden und Neues in Bewegung setzen.“ (Vita activa)
- „Mit der Erschaffung des Menschen erschien das Prinzip des Anfangs, das bei der Schöpfung der Welt noch gleichsam in der Hand Gottes und damit außerhalb der Welt verblieb, in der Welt selbst und wird ihr immanent bleiben, solange es Menschen gibt; was natürlich letztlich nichts anderes sagen will, als daß die Erschaffung des Menschen als eines Jemands mit der Erschaffung der Freiheit zusammenfällt.“ (Vita activa)

Hannah Arendt: Natalität als *conditio humana*

- „Die Tatsache, daß der Mensch zum Handeln im Sinne des Neuanfangens begabt ist, kann daher nur heißen, daß er sich aller Absehbarkeit und Berechenbarkeit entzieht [...]. Und diese Begabung für das schlechthin Unvorhersehbare wiederum beruht ausschließlich auf der Einzigartigkeit, durch die jeder von jedem, der war, ist oder sein wird, geschieden ist, wobei aber diese Einzigartigkeit [...] auf dem alles menschliche Zusammensein begründenden Faktum der Natalität beruht, der Gebürtlichkeit, kraft deren jeder Mensch einmal als ein einzigartig Neues in der Welt erschienen ist.“ (Vita activa)



Zwei Richtungen/Perspektiven: Generativität und Natalität

- Tradition ist insofern nicht länger nur als Abfolge von Akten der Generativität zu betrachten, sondern ebenso als Folge von immer neuen Anfängen.
- Generativität:
Die Älteren autorisieren die Nachfolgenden in ihrer Rolle als Erneuerer und Schöpferinnen.
- Natalität
Die Nachfolgenden autorisieren sich selbst als Urheberinnen und Schöpfer, einfach aufgrund des Faktums, dass sie geboren sind.



Generativität und Natalität: Michelangelos *Erschaffung Adams*



Zwischen Epigonalität und Avantgarde

- Wie kann es gelingen, eine aufgaben- und qualitätsorientierte Balance zu finden zwischen dem Fortführen einer Tradition einerseits und dem Erschaffen neuer Ideen und Ansätze andererseits?
- Dynamik der Epigonalität:
Mangel an Inspiration, Originalität, Innovation and Profil.
- Dynamik der Avantgarde:
Innovation wird zum Selbstzweck; Überbietungsdruck entsteht, im Zweifelsfall losgelöst von Qualitäts- und Funktionalitätskriterien.



Selbst-Autorisierung

„Man kann alles richtig machen und das Wichtigste versäumen.“

(Alfred Andersch)



Fragen für die Älteren

- Welche Haltung gegenüber den Jüngeren nehme ich ein (bewusst/unbewusst)?
- Empfinde ich Schmerz oder Kränkung, Angst oder Ohnmacht angesichts ihrer Möglichkeit, meine bewährten Praktiken und Verfahrensweisen nicht fortzuführen?
- Habe ich Sorge, dass die Jüngeren nicht erkennen, welche Werte es zu bewahren gilt?
- Erlebe ich Konkurrenz oder Rivalität? Oder eher eine fruchtbare, aber heikle Zusammenarbeit, die immer wieder neu ausbalanciert werden muss?
- Möchte ich die Jüngeren wirklich unterstützen, auch wenn mir ihre Ideen manchmal merkwürdig vorkommen oder ich ihre Überlegungen nicht teile?



Fragen für die Jüngeren

- Welche Haltung gegenüber den Älteren, ihren Herangehensweisen und Grundannahmen nehme ich ein (bewusst/unbewusst)?
- Erlebe ich ihren Erfahrungsschatz als einschüchternd und entmutigend? Oder als Sicherheit ‚im Rücken‘? Oder als Quelle von Neid und Konkurrenz?
- Fühle ich mich frei, sie um Rat zu fragen?
- Fühle ich mich frei, sie nicht um Rat zu fragen?
- Kann ich mich selbst autorisieren als Entscheiderin, als Handelnder?



Blühen und Frucht-Tragen zugleich: Die Metapher des Orangenbaums





dr. karin herrmann
COACHING · BERATUNG · SUPERVISION

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

- Kontakt:

Dr. Karin Herrmann

Coaching – Beratung – Supervision

www.dr-karin-herrmann.de

info@dr-karin-herrmann.de



Literaturangaben

- Arendt, Hannah: Vita activa oder Vom tätigen Leben (orig.: The Human Condition). 10. Aufl. München/Zürich 2011.
- Erikson, Erik H.: Der vollständige Lebenszyklus (orig.: The Life Cycle Completed). Frankfurt am Main 1988.
- Scharmer, Claus Otto: Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. 3., unveränd. Aufl. Heidelberg 2013.

