

Perspektivenvielfalt sozialer Institutionen
Eine systemische Intervention zur Förderung der
bereichs- und generationenübergreifenden
Zusammenarbeit

Masterarbeit

im Rahmen des Master of Advanced Studies (MAS)

in

Systemischer Beratung

eingereicht am

Departement Soziale Arbeit
der Berner Fachhochschule

von

Monika Pattinson

Erstgutachter/in

Kathrin Junker

Zweitgutachterin

Gerlinde Tafel

12. Juli 2026

Vorwort und Dank

Eine intensive, lehrreiche und bereichernde Ausbildungszeit neigt sich dem Ende zu. Vier Jahre mit drei CAS, viele interessante Begegnungen und diese Masterarbeit haben meinen fachlichen und persönlichen Weg geprägt. In den CAS-Abschlüssen konnte ich mich mit Themen aus meinem Berufsalltag als Sozialpädagogin und Bezugsperson auf einer Wohngruppe sowie später als systemische Beraterin für Familien auseinandersetzen. Mit dieser Masterarbeit durfte ich noch in ein weiteres Feld eintauchen: jenes der systemischen Organisationsberatung.

Vor diesem Hintergrund danke ich den Personen ganz herzlich, die diese Arbeit durch ihre Mitwirkung, Offenheit und Unterstützung möglich gemacht haben.

Ein besonderer Dank gilt den Mitarbeitenden der Institution, die sich offen an den Interviews, am Fragebogen und am Workshop beteiligt haben. Sie haben mir in einem ohnehin schon sehr hektischen Arbeitsalltag ihre wertvolle Zeit geschenkt. Besonders danken möchte ich ihnen für ihre Bereitschaft und das Vertrauen, mit dem sie ihre Erfahrungen, Wahrnehmungen und Gedanken eingebracht haben. Ebenso danke ich der Geschäftsleitung der Institution herzlich dafür, dass sie mir für dieses Vorhaben freie Hand gelassen und mich in der Umsetzung unterstützt hat. Ohne diese Beiträge wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Auch meinen Erst- und Zweitgutachterinnen Kathrin Junker und Gerlinde Tafel spreche ich meinen Dank für die fachliche Begleitung während des Schreibprozesses aus. Besonders Kathrin Junker danke ich für ihre geduldige Unterstützung, die mir geholfen hat, mich im „Dschungel“ der Masterarbeit nicht zu verlieren. Die Gespräche auf Augenhöhe, die hilfreichen Rückmeldungen und konstruktiven Anregungen haben mich in der Weiterentwicklung dieser Arbeit sehr unterstützt.

Von Herzen danke ich auch meinem persönlichen Umfeld für das Mittragen in dieser intensiven Zeit. Insbesondere all jenen, die sich die Zeit genommen haben, diese Arbeit gegenzulesen, zu korrigieren und mir mit konstruktiven Rückmeldungen wertvolle Impulse für die Überarbeitung zu geben. Ein ganz besonderer Dank gilt meinem Partner, der mir in vielen Momenten den Rücken freigehalten und mich auf unterschiedlichsten Ebenen unterstützt hat. Diese Unterstützung war für mich eine grosse

Entlastung und eine wertvolle Kraftquelle.

Diese Masterarbeit ist für mich ein persönlicher Meilenstein und zugleich Ausdruck meiner intensiven Auseinandersetzung mit systemischem Denken und Handeln in unterschiedlichen Praxisfeldern. Besonders wertvoll war für mich, mit dieser Arbeit einen weiteren systemischen Blick kennenzulernen und mein eigenes berufliches Verständnis dadurch zu erweitern. Die Auseinandersetzung mit der systemischen Organisationsberatung hat meinen Horizont erweitert und mir neue Perspektiven für meine weitere berufliche Praxis eröffnet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Dank	2
Abbildungsverzeichnis	6
Abstract	7
1. Einleitung	8
1.1 Ausgangslage	8
1.2 Kontext	8
1.3 Meine Rollen	8
1.4 Ziel der Arbeit	9
2. Fragestellungen	10
3. Theoretischer Hintergrund	11
3.1 Intergenerationelle Zusammenarbeit	11
3.1.1 Definition und Konzepte	11
3.1.2 Herausforderungen	16
3.2 Interprofessionelle Zusammenarbeit in Organisationen	17
3.2.1 Definition	17
3.2.2 Herausforderungen	17
3.3 Systemische Perspektiven auf Organisation und Zusammenarbeit	19
3.3.1 Organisation	19
3.3.2 Systemische Sicht	19
3.3.3 Systemische Beratung	20
3.4 Verknüpfung der theoretischen Perspektiven	24
4. Methodisches Vorgehen	26
4.1 Qualitative Leitfadeninterviews	27
4.2 Fragebogen vor dem Workshop	29
4.3 Workshop	30
4.3.1 Skalierungsaufstellung	30
4.3.2 Perspektivenwechsel	31
4.3.3 Resonanzen und Irritationen	32
4.3.4 Reflexion und Praxistransfer	32
4.3.5 Abschluss	33
4.3.6 Auswertungsmethode	33
4.4 Fragebogen nach dem Workshop	34
5. Ergebnisse	35

5.1	Ergebnisse Befragungen vor dem Workshop	35
5.1.1	Ergebnisse der Auswertung der Interviews	35
5.1.2	Ergebnisse der Auswertung der Fragebogen	41
5.2	Ergebnisse der Auswertung des Workshops	43
5.2.1	Skalierungsaufstellung	45
5.2.2	Perspektivenwechsel	46
5.2.3	Resonanzen und Irritationen	48
5.2.4	Reflexion und Praxistransfer	50
5.2.5	Abschlussrunde	52
5.2.6	Zusammenfassung der Ergebnisse der Workshop-Auswertung	54
5.3	Ergebnisse Befragungen nach dem Workshop	55
6.	Diskussion und Fazit	58
6.1	Diskussion der Ergebnisse	58
6.2	Beantwortung der leitenden Fragestellung	59
6.3	Beantwortung der Unterfragen	61
6.3.1	Besonderheiten und Herausforderungen der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Generationen und Berufsgruppen	61
6.3.2	Systemische Organisationsberatung	62
6.3.3	Veränderungen nach der Intervention	63
6.4	Methodische Reflexion und Grenzen	64
6.5	Fazit	66
7.	Literaturverzeichnis	68
	Anhang	69
	Eigenständigkeitserklärung	83

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Workshop	43
Abbildung 2: Workshop Ablauf	44
Abbildung 3: Ziele	45
Abbildung 4: Regeln	45
Abbildung 5: Perspektivenwechsel	47
Abbildung 6: Gruppenarbeit	48
Abbildung 7: Resonanzen und Irritationen	48
Abbildung 8: Galerie Resonanzen und Irritationen	49
Abbildung 9: Transfer Einzelarbeit	51
Abbildung 10: Transfer Brainstorming	51
Abbildung 11: Selbst umsetzen	52
Abbildung 12: Wünsche an die Leitung	52
Abbildung 13: Abschluss	53
Abbildung 14: Dank	54

Abstract

In sozialen Institutionen arbeiten Menschen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen und generationellen Prägungen eng zusammen. Dabei treffen verschiedene Sichtweisen, Kommunikationsstile und Erwartungen aufeinander, was den Arbeitsalltag bereichern, aber auch erschweren kann. Die vorliegende Masterarbeit geht der Frage nach, wie Mitarbeitende einer sozialen Institution die bereichs- und generationenübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation erleben und welche Veränderungen sie nach einer systemischen Intervention in Form eines Workshops wahrnehmen.

Ausgangspunkt der Arbeit war die Beobachtung, dass in der Institution, in der ich arbeite, immer wieder Spannungen, Missverständnisse und Abgrenzungen zwischen Berufsgruppen thematisiert werden. Um diese Wahrnehmungen genauer zu erfassen, wurden vor dem Workshop fünf leitfadengestützte Interviews durchgeführt sowie ein ergänzender Fragebogen eingesetzt. Auf dieser Basis wurde ein systemischer Workshop entwickelt, der mit verschiedenen Methoden wie einer Skalierungsaufstellung, einem Perspektivenwechsel, der Arbeit mit Resonanzen und Irritationen sowie einer Reflexions- und Transferphase gestaltet wurde. Die Auswertung erfolgte deskriptiv anhand von Beobachtungsnotizen, einer Selbstevaluation und den Rückmeldungen der Teilnehmenden.

Die Ergebnisse zeigen unterschiedliche Wahrnehmungen, Arbeitslogiken und Kommunikationsformen zwischen den Bereichen. Der Workshop bot Gelegenheit, diese Unterschiede anzusprechen und verschiedene Perspektiven sichtbar zu machen. Einige Teilnehmende berichteten im Anschluss, dass sie andere Sichtweisen besser nachvollziehen konnten. Zudem wurde ein Wunsch nach weiteren Begegnungs- und Austauschgelegenheiten geäußert.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass systemische Interventionen einen Beitrag dazu leisten können, unterschiedliche Sichtweisen anzusprechen und Austausch zu fördern. Gleichzeitig wird deutlich, dass bereichs- und generationenübergreifende Zusammenarbeit ein fortlaufender Prozess ist, der Raum, Aufmerksamkeit und gemeinsame Reflexion erfordert.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

In vielen Institutionen im Sozialwesen arbeiten verschiedene Berufs- und Altersgruppen bereichsübergreifend (interprofessionell) und generationenübergreifend (intergenerationell) zusammen. Diese unterschiedlichen Berufs- und Altersgruppen haben oft verschiedene Werte, Haltungen und Kommunikationsstile, was zu Konflikten in der Zusammenarbeit führen kann (Welz-Spiegel & Spiegel, 2023, S. 107-110). Diese Konflikte wiederum führen zu Frustration und Unzufriedenheit der Mitarbeitenden, was einen Einfluss auf die Fluktuation und die Klientel haben kann (Eberhardt, 2024, S. 35-36 & 317).

1.2 Kontext

Durch meine Tätigkeit in einem Massnahmenvollzug für Jugendliche habe ich einen direkten Einblick in diese Thematik. Die Institution, in der ich arbeite, verfügt über je drei Wohngruppen für weibliche Jugendliche und für männliche Jugendliche, eine Schule, ein Atelier, interne Betriebe (Küche, Hauswirtschaft, Malerei u.a.), einen Psychologischen Dienst und Systemische Beratung für Familien. In verschiedenen Mitarbeitendenbefragungen wurden Stimmen laut, die das „Gärtchen-Denken“ in der Institution ansprechen. Damit ist eine Haltung, bei der einzelne Bereiche, Teams oder Berufsgruppen vor allem die eigenen Zuständigkeiten, Grenzen und Interessen wahrnehmen und zu wenig den Blick über die eigene „Parzelle“ hinaus richten, gemeint. Die verschiedenen Haltungen und Denkweisen der verschiedenen Teams, respektive Berufsgruppen, die interprofessionell unter einem Dach arbeiten, scheinen Themen zu sein, die immer wieder beschäftigen. In Tür- und Angelgesprächen werden zum Teil auch die verschiedenen Generationen angesprochen und wie auch das zu unterschiedlichen Denkweisen und einer anderen Sprache und somit Missverständnissen führe.

1.3 Meine Rollen

Meine Aufgaben im Betrieb umfassen neben meiner Tätigkeit als systemische Beraterin für Familien auch die Rolle als Vertreterin der Mitarbeitenden als Mitglied der Personalkommission sowie die Zuständigkeit für die interne Präventions- und Meldestelle.

In meiner Funktion als Mitglied der Personalkommission wirke ich an Mitarbeitendenbefragungen mit und bin an der Entwicklung daraus resultierender Massnahmen beteiligt. In der Rolle der internen Präventions- und Meldestelle gehört es zudem zu meinen

Aufgaben, im Bereich der Prävention neue Impulse zu setzen, beispielsweise in Form von Beratungsgesprächen, Teaminterventionen, Workshops oder Schulungen. Diese Angebote können sowohl durch externe Fachpersonen als auch durch mich selbst durchgeführt werden. In dieser Funktion, wie auch in der Personalkommission, kommen Mitarbeitende zur Beratung zu mir. Unter anderem äussern sie sich zum Teil kritisch über die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen verschiedenen Berufsgruppen und Generationen.

Diese verschiedenen Rollen und Aufgaben ermöglichen es mir, im Rahmen dieser Masterarbeit die Problematik des „Gärtchen-Denkens“ sowie mögliche Unterschiede zwischen Berufsgruppen und Generationen zu beleuchten. Zudem soll untersucht werden, ob und wie die Zusammenarbeit in sozialen Institutionen durch systemische, teamübergreifende Interventionen gestärkt werden kann.

1.4 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, die Herausforderungen und Ressourcen in der generationen- und berufsgruppenübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb einer sozialen Institution zu erfassen, deren Wahrnehmung durch Mitarbeitende zu beschreiben und zu analysieren, welche Veränderungen durch eine systemische Intervention in Form eines Workshops sichtbar werden.

2. Fragestellungen

Leitende Fragestellung:

Wie erleben Mitarbeitende unterschiedlicher Generationen und Berufsgruppen die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation in einer sozialen Institution und welche Veränderungen nehmen sie nach einer systemischen Intervention in Form eines Workshops wahr?

Unterfragen:

Welche in der Literatur beschriebenen Besonderheiten und Herausforderungen zeigen sich in der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Generationen und Berufsgruppen in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens?

Welche Haltungen und Methoden werden in der Literatur zur systemischen Organisationsberatung als hilfreich beschrieben, um bereichs- und teamübergreifende Zusammenarbeit in sozialen Institutionen zu fördern?

Welche Veränderungen in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Generationen und Berufsgruppen beschreiben Mitarbeitende nach der gemeinsamen Intervention in Form eines Workshops und der anschliessenden Beobachtungsphase?

3. Theoretischer Hintergrund

3.1 Intergenerationelle Zusammenarbeit

3.1.1 Definition und Konzepte

Wenn im Alltag von verschiedenen Generationen gesprochen wird, ist damit meist der familiäre Kontext gemeint. Also die Generationenfolge von Grosseltern, Eltern und Kindern. In dieser Arbeit geht der Begriff der Generationen jedoch auf den Philosophen und Soziologen Karl Mannheim zurück, der den Generationen-Begriff in den 1920er Jahren neu prägte. Dabei bezog er mehrere Geburtsjahrgänge ein, die durch prägende Jugenderlebnisse wie den Ersten Weltkrieg, die 68er Bewegung oder den Fall der Mauer miteinander verbunden waren und infolgedessen künftige gesellschaftliche Herausforderungen in ähnlicher Weise wahrnahmen. Das heisst, im soziologischen Sinne erleben Personen einer Generation prägende historische und gesellschaftliche Ereignisse in einem ähnlichen Lebensalter, wodurch ihr Denken und Handeln beeinflusst wird. Obwohl ihre Reaktionen individuell variieren können, wirken solche Ereignisse gemeinschaftlich identitätsbildend. Sie legen das Verhalten des Einzelnen nicht fest, fordern jedoch eine persönliche Auseinandersetzung oder Stellungnahme, selbst in Form von bewusster Ignoranz (Tavolato, 2016, S. 5-6).

Intergenerationelle oder generationsübergreifende Zusammenarbeit bezeichnet das gemeinsame Arbeiten von Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen und damit auch von Personen mit verschiedenen gesellschaftlichen Prägungen innerhalb von Organisationen (Eberhardt, 2024).

Jede Generation, schreibt Eberhardt (2024) weiter, entsteht in einem bestimmten gesellschaftlichen und historischen Kontext und ist damit fest in ihrer Zeit verankert. Aus diesen Rahmenbedingungen entwickelt sich eine eigene kollektive Prägung, die Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln ihrer Angehörigen nimmt. Gegenwärtig sind mehrere Generationen gleichzeitig am Arbeitsmarkt vertreten, während sich die ersten Angehörigen einer neuen Altersgruppe auf den Einstieg in das Berufsleben vorbereiten (S. 31).

Die Babyboomer, geboren zwischen 1956 und 1964, zeichnen sich durch eine starke Orientierung an materiellen Werten und dem Bedürfnis nach Sicherheit aus.

Die Generation X (1965–1979) ist besonders durch das Streben nach beruflichem Erfolg, finanzieller Stabilität und sozialem Aufstieg geprägt (Eberhardt, 2024, S. 31).

Für Angehörige der Generation Y (1980–1994) gehören Wandel und Veränderung selbstverständlich zum Alltag. Sie legen grossen Wert auf eine ausgewogene Beziehung zwischen Beruf und Privatleben und wenden sich zunehmend von traditionellen hierarchischen Strukturen ab (Eberhardt, 2024, S. 31).

Die Generation Z (1995–2009), oft als Generation Internet bezeichnet, ist in den letzten Jahren verstärkt in die Arbeitswelt eingetreten. Sie strebt nach mehr Selbstbestimmung und Sinn in der Arbeit und bringt zugleich neue Herausforderungen für Zusammenarbeit und Selbstständigkeit mit sich (Eberhardt, 2024, S. 31).

Die jüngste Generation, Alpha (ab 2010), befindet sich noch in Ausbildung und sammelt zum Teil bereits erste Erfahrungen im Berufsleben (Eberhardt, 2024, S. 31).

Die Einteilung dieser Generationen kann, je nach Quelle, um ein paar Jahre variieren.

Natürlich gibt es auch noch Generationen vor den Babyboomern. Diese Arbeit beschränkt sich auf die Generationen, die gegenwärtig mehrheitlich im Arbeitsmarkt vertreten sind.

In Deutschland, der Schweiz und in ganz Europa steigt das Durchschnittsalter der Bevölkerung zunehmend an. Menschen, die im Jahr 2024 rund 60 Jahre alt wurden, bilden die grösste Altersgruppe und gehören zur Generation der Babyboomer. In vielen Unternehmen ist dagegen die Generation X derzeit am stärksten vertreten (Eberhardt, 2024, S. 43).

Nachfolgend werden die verschiedenen Generationen im Arbeitskontext vorgestellt und hinsichtlich ihrer zentralen Werte und typischen Kompetenzen betrachtet. Die Zuordnung dient ausschliesslich als Orientierungshilfe und erhebt keinen Anspruch darauf, die Vielfalt innerhalb einer Generation vollständig abzubilden.

3.1.1.1 Baby Boomer

Die Baby Boomer Generation war bis vor kurzem die im Arbeitsmarkt am zahlreichsten vertretene Generation. Das führt dazu, dass nun viele von ihnen gleichzeitig in Pension treten.

Die Angehörigen dieser Generation, so Tavolato (2016), die zuerst ins Berufsleben

eintraten, begannen ihre Laufbahn in einer Zeit niedriger Arbeitslosigkeit und ohne grosse Sorgen um Stellen. Sie wurden durch eine Führung geprägt, die auf klaren Anweisungen und strenger Kontrolle basierte. Die Vorgesetzten wirkten oft väterlich oder mütterlich und hatten auf alles eine Lösung. Der berufliche Aufstieg setzte mit langsamen Fortschritten ein, bei denen Ausdauer und Geduld erwartet und allgemein hingenommen wurden. Diese jungen Arbeitnehmenden stellten selten Nachfragen und setzten auf langfristige Jobstabilität, wie sie es aus ihrer familiären Erziehung kannten. Die Babyboomer zeigen im Beruf besondere Ambition für ihren Karriereweg, hohe Ausdauer und intensiven Einsatz von Arbeitszeit. Sie wuchsen in einer Zeit fester Institutionen und begrenzter individueller Freiheiten auf, nahmen ihre Umwelt daher meist als stabil und berechenbar wahr. Klare Machtverhältnisse und wachsende Konzerne vermittelten ihnen ein Gefühl von Beständigkeit, bis Rezessionen und Energiepreisschocks der 1970er Jahre sowie spätere Krisen mit Massenentlassungen und Frühpensionierungen ihr Vertrauen in Unternehmen erschütterten. Beruflich priorisieren viele ihr Engagement oft über Familie und Privatleben, getrieben von der Einstellung, dass harte Arbeit langfristigen Erfolg sichert. Veränderte Arbeitswelten wie geteilte Plätze in offenen Büros lösen bei ihnen Unmut aus, besonders nach Jahren des Strebens nach einem eigenen Raum. Die körperlichen und psychischen Folgen vergangener Anstrengungen wie Abnutzung, Krankheiten oder Erschöpfung zwingen sie zum Umdenken. Sie schätzen an jüngeren Mitarbeitenden den Fokus auf Freizeit, Sinn jenseits der Arbeit und persönlichen Nutzen, übernehmen davon zunehmend Elemente und erwarten von Vorgesetzten Anerkennung ihrer Treue durch angemessene Vergütung. Ihr Wissen weiterzugeben, liegt ihnen am Herzen, während Präsenz für sie nach wie vor der Kern von Leistung ist. Mit moderner Technik wie Computern und Smartphones gehen sie routiniert um, haben sich erfolgreich angepasst und ziehen Vorteile daraus, spüren jedoch gelegentlich den damit verbundenen Druck. Ihr Ehrgeiz treibt sie an, mit Jüngeren gleichzuziehen oder sie zu überholen, unterstützt durch ihren Willen zur Eigenständigkeit und die tiefe Bindung an den Beruf (S. 42-45).

3.1.1.2 Generation X

Die Generation X hatte Eltern mit hoher Scheidungsrate und wuchs meist mit wenigen Geschwistern auf. Als Schlüsselkinder verbrachten sie viel Zeit allein zu Hause, im Gegensatz zu ihren Eltern. Früh verloren sie den Glauben an feste Sicherheit, da scheinbar stabile Jobs brüchig wurden, Branchen sich wandelten und Krisen wie Rezessionen oder Energieengpässe Unsicherheit brachten. Viele starteten Mitte der 1980er bis

Ende der 1990er ins Berufsleben und erlebten dabei eine Zeit, die durch Globalisierung und technische Entwicklungen geprägt war. Dadurch gewann Eigeninitiative im Berufsalltag an Bedeutung. Unabhängigkeit und Lebensfreude prägen sie. Sie betrachten Arbeit eher als Tauschverhältnis statt als Ausdruck von Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Ihre Verpflichtung gilt vor allem den Mitarbeitenden, und sie stellen sich Fragen wie: „Was bringt mir das?“ und „Wie kann ich mich weiterentwickeln?“. Ihre Wechselbereitschaft übertrifft die ihrer Eltern. Bindung gilt dem Beruf selbst, sie lernen Aufgaben schnell, streben Work-Life-Balance an, schaffen es aber selten, ihr Pflichtgefühl abzuschütteln. Als Digital Immigrants passen sie sich neuen Technologien an und lernen von der Generation Y, wie man schnell Wissen erwirbt und die eigenen Stärken gezielt einsetzt. In der Führung geben sie Verantwortung ungern ab, glänzen als Spezialistinnen und Spezialisten, überlasten sich jedoch und vernachlässigen Teamförderung. Der Wechsel von Fachdominanz zu Personalentwicklung fällt schwer, besonders wenn Mitarbeitende fachlich überlegen sind. Bei hoher Belastung droht Erschöpfung oder bewusste Fokussierung auf Führung, um andere erfolgreich zu machen. Orientierung suchen sie bei der Generation Z (Tavolato, 2016, S. 45-49).

3.1.1.3 Generation Y

Tavolato (2016) schreibt, dass der Name Y an die Generation X anknüpft oder auf das englische „why“ anspielt. Angehörige dieser Generation hinterfragen Autoritäten und stellen oft Sinnfragen, was ältere Kolleginnen und Kollegen mitunter herausfordert. Die Generation Y, die in den 1980er und 1990er Jahren aufwuchs, steht heute besonders im Fokus. Das hat unter anderem damit zu tun, dass sie demografisch nicht gross genug ist, um alle offenen Stellen langfristig zu füllen, und dass sie in einer ganz anderen Umwelt gross geworden ist als ihre Eltern, nämlich mit Internet, Technik, Globalisierung und mehr Bildungs- und Wahlmöglichkeiten. Viele wurden früh in Entscheidungen einbezogen, hatten mehrere Optionen und entwickelten dadurch Selbstvertrauen, aber auch Unsicherheit angesichts vieler Möglichkeiten. Dazu kommt, dass sie sehr technologieaffin sind, häufig als Digital Natives gelten und in sich relativ unterschiedlich sind, etwa mit Karriereorientierung, Ehrgeiz, Orientierungssuche oder Erlebnisorientierung. Im Alltag und im Beruf prägt sie ein hoher Anspruch an Beteiligung, Feedback und Sinn. Sie möchten Unterstützung, aber keine reine Anweisung, lehnen Kontrolle eher ab und erwarten, dass ihre Meinung zählt. Gleichzeitig gilt es als attraktiv, überall mitzumischen und nichts zu verpassen. Dieses Verhalten wird als FOMO (fear of missing out) bezeichnet, die Angst, etwas Wichtiges zu versäumen. Das Daueronline-Sein,

ständige Updates und Vernetzung in sozialen Plattformen, erzeugen spürbaren Druck. Zudem sind sie im Vergleich zu früheren Generationen offener im Umgang mit Vielfalt. Kontakte zu Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Auslandserfahrungen und digitale Kommunikation über Grenzen hinweg gehören für sie eher zum Alltag. Auch in der Familie zeigen sich Unterschiede: Oft ist das Verhältnis zu den Eltern partnerschaftlicher und viele bleiben länger im Elternhaus, bevor sie sich abnabeln. Gleichzeitig haben unsichere Arbeitsbedingungen, befristete Stellen und mehr Mobilität dazu beigetragen, dass langfristige Loyalität zum Arbeitgebenden weniger stark ausgeprägt ist und flexible Zweckbeziehungen wichtiger geworden sind (S. 49-54).

3.1.1.4 Generation Z

Generation Z möchte nicht weniger leisten, sondern stärker selbst bestimmen, wann, wo und wie sie arbeitet, wobei Grenzen zwischen Beruf und Privatleben, Familie und Freunden sowie digitalen und analogen Räumen zunehmend verschwimmen. Verantwortung ist weniger wichtig als Freude und persönlicher Nutzen. Viele sind an kurze Reize durch Videoclips und schnelles Zappen gewöhnt, brauchen Abwechslung und haben Mühe, sich länger zu konzentrieren, was Eltern, Lehrpersonen und Führungskräfte herausfordert. Ein Teil wächst sehr behütet in privilegierten Familien auf, andere, oft mit Migrationshintergrund, erhalten wenig Unterstützung und haben schlechtere Bildungs- und Zukunftschancen, sodass sich die soziale Spaltung vermutlich verstärken wird. Die von Eltern stark gestaltete und geschützte Umwelt sowie enge Strukturen in Schule und Studium führen dazu, dass viele beim Einstieg ins Berufsleben unsicher sind und weniger Selbständigkeit zeigen, zugleich aber umfassende Fürsorge von Arbeitgebenden erwarten, ihre Bedürfnisse selbstbewusst äussern und damit die Zusammenarbeit zwischen den Generationen verändern. Unternehmen müssen Arbeitsplätze, Strukturen und Abläufe an die Ansprüche dieser knappen Generation anpassen, da sie kleiner ist als der Bedarf am Arbeitsmarkt. Geld bleibt trotz Betonung von Sinn und Erfüllung wichtig, ehrgeizige und gut ausgebildete Personen streben hohe Einkommen an, haben jedoch Mühe, die ungleiche Verteilung von Einkommen und Vermögen realistisch einzuschätzen, was ihre hohen Erwartungen zusätzlich nährt (Tavolato, 2016, S. 54-59).

3.1.2 Herausforderungen

Die Zusammenarbeit in Teams mit verschiedenen Altersgruppen bietet Vorteile, aber auch Herausforderungen. Sie erfordert beim Aufbau einer altersbewussten Unternehmenskultur besondere Aufmerksamkeit. Die Gruppenleistung wird durch die Zusammensetzung der Gruppe oder die Art der Beteiligten beeinflusst. Topmanagement-Teams mit vielfältiger Besetzung sind erfolgreicher, die Forschungsergebnisse sind jedoch gemischt. Bei Altersvielfalt treten schlechteres Gruppenklima, weniger Kommunikation, höhere Fluktuation und Entscheidungsschwierigkeiten auf. Homogene Gruppen erreichen tendenziell bessere Startleistungen als heterogene. Die Gruppenzusammensetzung führt zu unterschiedlichen Ergebnissen, etwa bei Leistung und Zusammenhalt. Heterogene Gruppen überzeugen bei komplexen Aufgaben, die keine eindeutig richtige oder falsche Lösung oder eine klare Expertenantwort haben. Gelingt die Integration aller im Gruppenprozess, steigen Ausgewogenheit und Akzeptanz des Ergebnisses (Eberhardt, 2024, S. 317, nach McGrath, 1984; Bowers, Pharmer & Salas, 2000).

Eine zu starke Abgrenzung und Hervorhebung der Generationenunterschiede ist nicht immer hilfreich. Viele Gründe für verschiedenes Verhalten haben nichts mit Alter, Lebensphase oder Generation zu tun. Deshalb muss man vorsichtig sein, um keine neuen Klischees und Vorurteile zu schärfen. Eine vereinfachende Betrachtung von Zusammenhängen zwischen Alter und Verhalten täuscht und fördert ein Schwarz-Weiss-Denken sowie Vorurteile. Wir alle kennen aus eigenem Erleben zahlreiche frühe Einflüsse, die späteres Verhalten und Denken im Beruf prägen. Dazu zählen etwa der soziale Hintergrund, das Bildungsniveau oder enge Bezugspersonen, die die Persönlichkeitsentwicklung stark beeinflussen. Ebenso spielt es eine Rolle, ob jemand ländlich oder städtisch aufwuchs und ob die Eltern selbstständig tätig, in Familienbetrieben angestellt oder verbeamtet waren. Kenntnisse über Hintergründe, Umstände und Motive, die abweichendes Verhalten am Arbeitsplatz bedingen, unterstützen die Zusammenarbeit erheblich. Das passende Mass an Verständnis für verschiedene Neigungen, Erwartungen und Verhaltensweisen zu entwickeln, ohne neue Vorurteile zu schaffen und neugierig zu bleiben, bleibt eine Kunst (Tavolato, 2016, S. 64-65).

Unterschiedliche Werte, Interessen und eine andere Form der Kommunikation können zu Herausforderungen in der Zusammenarbeit führen. Es braucht gegenseitige Toleranz und Akzeptanz dafür, dass andere Sicht- und Denkweisen nicht als Hindernis, sondern als Ressource gesehen und genutzt werden können.

3.2 Interprofessionelle Zusammenarbeit in Organisationen

3.2.1 Definition

Mit interprofessioneller Zusammenarbeit oder berufsgruppenübergreifender Zusammenarbeit ist die Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen (z.B. Sozialpädagogik, Arbeitsagogik, Psychologie, Lehrtätigkeit) mit unterschiedlichen Fachkompetenzen gemeint.

Das bedeutet, dass Fachpersonen aus unterschiedlichen Bereichen des Gesundheits- und Sozialwesens kontinuierlich miteinander arbeiten, um gemeinsam Herausforderungen zu bewältigen oder bestimmte Aufgaben und Leistungen zu erfüllen (Welz-Spiegel & Spiegel, 2023, S. 52, nach Reeves et al. 2010, S. xiii).

Welz-Spiegel & Spiegel (2023) schreiben dazu, dass der Erfolg der interprofessionellen Zusammenarbeit davon abhängt, dass alle Beteiligten in der Lage sind, innerhalb der organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen von Gesundheitseinrichtungen wirkungsvoll zusammenzuarbeiten und sich am Wohl der Patientinnen und Patienten zu orientieren. Studien weisen darauf hin, dass es insbesondere bei komplexen Erkrankungen kaum möglich ist, dass eine einzelne Berufsgruppe die notwendigen Leistungen in angemessener Qualität allein erbringt. Dafür braucht es ein gemeinsames Werteverständnis, Offenheit für Veränderungen, Flexibilität und das aktive Engagement aller Mitwirkenden (S. 54).

3.2.2 Herausforderungen

Im Krankenhaus berichten vor allem Pflegekräfte über Kommunikationsprobleme, wie ein von der Bundesärztekammer und vom Deutschen Pflegerat angestossenes Modellprojekt „Interprofessionelle Kommunikation im Krankenhaus“ gezeigt hat. Auch andere Autorinnen und Autoren verweisen darauf, dass unterschiedliche Kommunikationskulturen und Erwartungen zwischen den Berufsgruppen Konflikte auslösen können (Welz-Spiegel & Spiegel, 2023, S. 107-108, nach St.Pierre/Hofinger, 2020, S. 245).

Schon eine als unpassend empfundene Bemerkung kann dabei genügen, um eine schwierige Situation entstehen zu lassen. Neben Kommunikationsproblemen und abweichenden Kommunikationsformen entstehen Konflikte häufig aus unterschiedlichen Bedürfnissen, Erwartungen, Werten und Lebenserfahrungen von Personen, die im

beruflichen Alltag miteinander zu tun haben. Auslöser solcher Konflikte können Verhalten wie Rücksichtslosigkeit, illoyale Haltung, Wahrnehmungen von Ungerechtigkeit, unbegründete Annahmen, Unaufrichtigkeit, mangelnde Toleranz, gegenseitiges Unverständnis sowie Neid und Ungeduld sein (Welz-Spiegel & Spiegel, 2023, S. 108).

Geht man davon aus, dass sich Berufsgruppen aufgrund ihrer fachlichen Spezialisierung, ihrer grundlegenden beruflichen Haltung und ihrer jeweiligen Arbeitsprinzipien voneinander unterscheiden, dann prägt sich auch die Zusammenarbeit zwischen den Professionen in unterschiedlichen Sichtweisen beziehungsweise Fallperspektiven aus. Diese Blickwinkel ermöglichen es zwar, gemeinsam auf ein praktisches Problem oder einen Einzelfall einzugehen und darauf jeweils gemäss den eigenen beruflichen Zielen zu reagieren; in ihrem Typus bleibt die Zusammenarbeit jedoch eine Kooperation aus der Distanz der jeweiligen disziplinären Orientierung. Kooperierende Berufsgruppen haben damit eigene „Blickfelder“ auf das, was sie innerhalb eines konkreten Falls als wesentlich für ihren Arbeitsauftrag erachten. Diese Vorstellung von Zusammenarbeit kann als kognitivistischer Ansatz bezeichnet werden. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, warum sich die Sichtweisen der verschiedenen Berufsgruppen unterscheiden und worin diese Unterschiede bestehen. Der Blick auf den Einzelfall richtet sich also darauf, dass Berufsgruppen unterschiedliche Wertvorstellungen, Erfahrungen und Erwartungen mitbringen. Diese beeinflussen, wie sie ihre Aufgaben wahrnehmen. Dazu kommen verschiedene berufliche Vorannahmen, unterschiedliche Arbeitsaufträge sowie rechtliche und organisatorische Vorgaben. Auch Grundhaltungen, Arbeitsweisen, Problembeschreibungen und Vorstellungen von beruflicher Identität tragen dazu bei, dass sich die Professionen trotz eines gemeinsamen Falls voneinander abgrenzen. (Franzheld, 2025, S. 48, nach Petrie, 1976).

In der interprofessionellen Zusammenarbeit stecken also viele Chancen und auch Herausforderungen. Das schreiben verschiedenste Autorinnen und Autoren. Die Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen bringt verschiedene Perspektiven und Ressourcen an einen Tisch, was die Qualität der Arbeit mit der Klientel steigern kann. Zugleich bietet sie auch Potential für Konflikte. Diese Konflikte entstehen oft aufgrund von Kommunikationsproblemen und den unterschiedlichen Bedürfnissen, Erwartungen und Werten der verschiedenen involvierten Berufsgruppen.

Ein weiteres Konfliktpotential liegt darin, dass oft nur die eigenen Zuständigkeiten, Interessen und Grenzen gesehen werden und den Wechselwirkungen mit anderen Teams,

Fachbereichen oder externen Akteuren zu wenig Beachtung geschenkt wird („Gärtchen-Denken“).

Unterschiedliche Relevanzen und Perspektiven sowie verschiedene Fachsprachen können zu Kommunikationsbarrieren führen.

3.3 Systemische Perspektiven auf Organisation und Zusammenarbeit

3.3.1 Organisation

Um in Organisationen wirksam eingreifen zu können, braucht man ein Verständnis davon, was eine Organisation überhaupt ist. Auf den ersten Blick scheint diese Frage einfach, doch bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass eine Organisation kein klar abgrenzbares Objekt ist. Sie besteht nicht nur aus Gebäuden, Verträgen oder Personen, sondern ist ein soziales Gebilde, das fortbesteht, auch wenn einzelne Beteiligte abwesend sind. Organisationen sind also mehrdimensionale soziale Systeme, die in Beziehung zu anderen Systemen stehen und kommunikativ miteinander verbunden sind (Königswieser & Hillebrand, 2008, S. 33-34).

Organisationen lassen sich aus verschiedenen Perspektiven betrachten:

- Aus vitalistischer Sicht ähneln sie lebenden Organismen, die entstehen, sich entwickeln und wieder vergehen.
- Die voluntaristische Sicht beschreibt Organisationen als Gemeinschaften, in denen Menschen zweckgerichtet handeln, um bestimmte Ziele zu erreichen.
- Der rationalistisch-strukturalistische Ansatz betont, dass durch Regeln, Rollen, Verträge und Strukturen Ordnung geschaffen wird, um Kooperation zu sichern und Konflikte zu begrenzen.
- In bürokratischen Organisationen sind diese Strukturen von aussen vorgegeben und bestimmen das Handeln der beteiligten Personen.
- Eine naturalistische Sicht versteht Organisationen als sich selbst organisierende Gebilde, die sich an die Umgebung angepasst entwickeln (Königswieser & Hillebrand, 2008, S. 34-36).

3.3.2 Systemische Sicht

Die traditionelle Organisationslehre betrachtet Organisationen meist als zielorientierte, rational aufgebaute Systeme. Die systemische Sicht rückt dagegen Komplexität,

Dynamik, Widersprüche und Prozesshaftigkeit in den Mittelpunkt. Menschen in Organisationen sind keine einfachen Funktionseinheiten, sondern komplexe Subjekte mit eigenen Motiven, Erfahrungen und Beziehungen. Diese Komplexität verlangt, dass Organisationen über Gewohnheiten, Rituale und gemeinsame Sinnbilder die Vielzahl der Ereignisse reduzieren und Ordnung schaffen. Dadurch entsteht eine Art gemeinsames Verständnis, das Kommunikation und gemeinsames Handeln ermöglicht. Information wird in der systemischen Theorie nicht als etwas verstanden, das von aussen in ein System hineinfließt, sondern als etwas, das innerhalb eines Systems entsteht. Kommunikation zwischen Menschen erfordert, dass sie dieselben Codes und Bedeutungen kennen. Nur dann kann wechselseitiges Verstehen stattfinden. Diese Kopplung zwischen Individuum und sozialem System wird als strukturelle Kopplung bezeichnet. Jedes System verarbeitet Informationen auf seine Weise. Deshalb kann man sein inneres Geschehen von aussen nicht direkt erkennen. Es bleibt eine Black Box. Organisationsstrukturen dienen nicht nur der inneren Stabilität. Sie sichern auch die Fähigkeit, mit anderen Systemen in Beziehung zu treten. Wenn diese Strukturen zu starr werden, verlieren Organisationen ihre Lern- und Anpassungsfähigkeit. Genau hier setzt das Konzept der lernenden Organisation an. Sie bemüht sich, sich selbst weiterzuentwickeln. Sie lernt aus Erfahrungen und pflegt den Ausgleich zwischen Stabilität und Veränderung. In diesem kontinuierlichen Prozess entsteht Geschichte als Zusammenspiel von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Diese Geschichte ist für das Selbstverständnis und die Entwicklung der Organisation entscheidend. Die systemische Perspektive zeigt Organisationen als lebendige, sich selbst regulierende Systeme, die ständig an ihre Umwelt angepasst werden müssen (Königswieser & Hillebrand, 2008, S. 36-39).

3.3.3 Systemische Beratung

In einem Beratungsprozess treten zwei soziale Systeme in Wechselwirkung: Die beratungssuchende Organisation als Klientinnen- und Klientensystem und die beratende Organisation als Beraterinnen- und Beratersystem. Aus ihrer Interaktion während des Projekts entsteht ein drittes System, das Beratenden-Klientel-System. Beide Systeme grenzen sich von ihrer Umwelt ab, stehen aber in Kontakt mit ihr. Jede Seite betrachtet die andere zunächst als Umwelt. Ein Beratungsvertrag macht diese Beziehung explizit und ermöglicht den Beratenden, in ihren Rollen zu wirken. Intervention bedeutet gezielte Kommunikation zwischen den Systemen, die Veränderungen im Klientinnen- und

Klientensystem auslösen soll. Dieses bleibt autonom. Die Klientinnen und Klienten gelten als Expertinnen und Experten für ihre Aufgaben. Beratende bieten vor allem Prozesswissen, fachliche Einblicke und eine neutrale Aussenperspektive (Königswieser & Hillebrand, 2008, S. 42-43).

3.3.3.1 Leitprinzipien systemischer Beratung

Systemische Beratung orientiert sich an klaren Grundsätzen. Interventionen sind Impulse, die das Klientinnen- und Klientensystem selbst umsetzt, da äusserer Einfluss begrenzt ist. Beratende zeigen Spannungen zwischen Veränderung und Erhaltung auf. Die Klientel entscheidet über den Umgang damit. Wo Energie spürbar ist, setzen Interventionen an, ähnlich wie bei einem beweglichen Objekt, dessen Teile sich gegenseitig beeinflussen. Interventionen passen sich dem Kontext an und werden prozessbezogen fortlaufend angepasst. Beratende reflektieren ihre Rolle kontinuierlich. Sie beobachten als Beobachtende zweiter Ordnung die Strukturen und Logiken des Systems und finden passende Ansätze. Eine partnerschaftliche Haltung erfordert ein stabiles Beraterinnen- und Beratersystem, das Nähe und Distanz dosiert und sich am Ende überflüssig macht. Perspektivenwechsel und widersprüchliche Sichtweisen kommen zum Einsatz. Umsetzung ist von Anfang an Teil des Prozesses (Königswieser & Hillebrand, 2008, S. 43-44).

3.3.3.2 Entwicklung des Beratenden-Klientel-Systems

Das Beratenden-Klientel-System formt sich aus den Erfahrungen beider Seiten mit ihrer Umwelt. Das Klientinnen- und Klientensystem geht mit Beratenden um, wie es mit anderen Umweltsystemen verfährt, etwa mit Misstrauen oder Vertrauen, Abwertung oder Wertschätzung. Wirtschaftsunternehmen prüfen nach Kosten und Nutzen, Non-Profits nach Werten oder politischen Kriterien. Diese Prinzipien machen systemische Beratung zu einem flexiblen, reflektierenden Ansatz, der das Potenzial des Klientinnen- und Klientensystems aktiviert und langfristige Entwicklung fördert (Königswieser & Hillebrand, 2008, S. 44).

3.3.3.3 Haltung

Die systemische Organisationsberatung legt besonderes Gewicht auf die Haltung der beratenden Person. Entscheidend ist dabei nicht allein der Einsatz von Methoden, sondern die grundlegende Art und Weise, wie Situationen wahrgenommen, eingeordnet und begleitet werden. Diese Haltung ist eng mit der eigenen Identität, den persönlichen

Erfahrungen und dem professionellen Selbstverständnis verbunden. Charakteristisch für eine systemische Haltung ist, dass sie Verhalten stets im Kontext betrachtet und unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt. Statt nach einfachen Ursachen oder eindeutigen Antworten zu suchen, wird versucht, Zusammenhänge mehrperspektivisch zu verstehen und Hypothesen über mögliche Bedeutungen zu bilden. Unterschiede, Spannungen und Widersprüche werden dabei nicht als Störung, sondern als normaler Bestandteil sozialer Systeme verstanden. Zugleich richtet sich der Blick weniger auf einzelne Personen als auf Beziehungs- und Strukturmuster. Schwierigkeiten werden nicht primär individualisiert, sondern im Zusammenhang mit systemischen Dynamiken betrachtet. Veränderung entsteht damit vor allem durch einen veränderten Blick auf Zusammenhänge und durch die Auseinandersetzung mit bestehenden Mustern. Zur systemischen Haltung gehört ausserdem ein ganzheitliches Verständnis von Organisationen. Veränderungen an einer Stelle können sich auf andere Bereiche auswirken, weshalb Interventionen stets im Zusammenhang des ganzen Systems zu sehen sind. Die Rolle der Beratung besteht dabei vor allem darin, Impulse zu geben und Entwicklungsprozesse zu begleiten, ohne sie direkt steuern zu wollen (Königswieser & Hillebrand, 2008, S. 45-47).

3.3.3.4 Kybernetik

Die Kybernetik beschäftigt sich mit der Frage, wie komplexe Systeme verstanden und beeinflusst werden können. In der kybernetischen Perspektive der ersten Ordnung wird davon ausgegangen, dass Systeme von aussen beobachtet, beschrieben und anschliessend gezielt gesteuert werden können. Schwierigkeiten, Grenzen oder Konflikte erscheinen dabei als etwas, das sich durch externe Eingriffe direkt verändern lässt (Ellebracht et al., 2018, S. 17).

Die Kybernetik zweiter Ordnung rückt dagegen den Beobachtenden selbst ins Zentrum. Sie geht davon aus, dass Beobachtung nie ausserhalb des Systems stattfindet, sondern immer von der eigenen Perspektive, Wahrnehmung und Einbettung mitgeprägt ist. Damit wird die Vorstellung relativiert, komplexe Systeme objektiv von aussen erfassen oder direkt steuern zu können. Stattdessen wird betont, dass die beobachtende Person selbst Teil des beobachteten Zusammenhangs ist (Ellebracht et al., 2018, S. 17-18).

Für das Verständnis komplexer Organisationen bedeutet dies, dass Veränderungen

nicht einfach von aussen verordnet werden können. Vielmehr braucht es einen Ansatz, der Wechselwirkungen, Selbstbezug und die Beteiligung aller Akteurinnen und Akteure berücksichtigt (Ellebracht et al., 2018, S. 18).

3.3.3.5 Teambuilding

Effektive Zusammenarbeit in Teams setzt eine gemeinsame Zielrichtung, definierte Strukturen und Regeln für das Miteinander sowie hinreichende Fähigkeiten für eigenständiges Arbeiten voraus. Diese Schritte zur Teambildung gehören zu jedem neuen Projekt von Anfang an dazu. Oft wird dieser Aufbauprozess jedoch unterschätzt oder ausgelassen. Teams benötigen Raum und Zeit, um wichtige Aspekte zu erörtern und verbindliche Regelungen zu schaffen. Ein moderierter Workshop bietet dafür den besten Start (Ellebracht et al., 2018, S. 211, nach Krüger, 2015).

3.3.3.6 Unternehmenskultur

Unternehmenskultur umfasst mehr als oberflächliche Aspekte. Sie äussert sich in den wiederholten Mustern und Vorgaben, durch die Unternehmen ihre Abläufe und Interaktionen gestalten und Schwierigkeiten überwinden. Diese Muster beruhen auf der erlernten Fähigkeit einer Gruppe, externe Anpassungen mit innerem Zusammenhalt zu vereinen. Sie wirken oft wie eine tiefsitzende Prägung. Gemeint sind fest verinnerlichte Denk- und Verhaltensformen, die flexibel für verschiedene Herausforderungen genutzt, fortwährend eingesetzt und an andere weitervermittelt werden. Sie erscheinen natürlich und werden selten hinterfragt. Angehörige von Gruppen entwickeln daraus Werte, Normen und Handhabungen, die gemeinsam die Kultur ausmachen. Beratende müssen diese Kultur verstehen, um effektiv zu wirken. Sie erklärt, warum Lösungswege typisch gewählt werden, gute Vorschläge abgewimmelt werden oder Umgestaltungen zäh vorgehen. Werte zu ermitteln, gelingt nicht immer einfach. Sie sind meist unbewusst verankert und zeigen sich erst in Dialogen, Beobachtungen, Befragungen oder externen Rückmeldungen. Schon diese Erkundung offenbart, welche Einstellungen blockieren und welche fördern. Viele rufen zur Vorsicht bei solchen Analysen auf, auch Beratende selbst. Sie befürchten, Gruppen könnten die Einsichten nicht verkraften. Entscheidend bleibt jedoch, ob Beratende die Ergebnisse wertend beleuchten oder ihnen achtsam begegnen. Mitarbeitende gehören von Anfang an in den Prozess miteinbezogen. Eine brutale Konfrontation schafft keinen Nutzen und passt nicht zum systemischen Ansatz. Stattdessen beginnt eine wertschätzende, gemeinsame Auseinandersetzung (Ellebracht et al., 2018, S. 296).

Missverständnisse und gegenseitiges Unverständnis entstehen meist durch unterschiedliche Beobachtungsstandpunkte. Aus jeder Beobachtungsperspektive wird die Realität individuell gefiltert. Prozess und Ergebnis hängen jedoch untrennbar zusammen. Genau dort, wo Sichtweisen aufeinandertreffen, zeigen sich Gemeinsamkeiten. Im vollständigen Prozessablauf mit allen Beteiligten, Einflüssen und Abläufen existieren viele ungenutzten Potenziale für bessere Zusammenarbeit. Trotz unterschiedlicher Perspektiven überschneiden sich Sichtweisen oft. Diese Übereinstimmungen sind wertvolle Ressourcen für Erfolg und Bindung der Mitarbeitenden. Starrheit am eigenen Standpunkt blockiert Neues. Fremde Perspektiven erweitern Wissen und eröffnen Chancen. Offenheit und Interesse gegenüber anderen Ideen ermöglichen echtes Lernen und Fortschritt. Zusammenfassend lösen Perspektivenwechsel Konflikte auf und schaffen gemeinsame Lösungen. Sie verwandeln Differenzen in Stärken für nachhaltigen Erfolg (Ellebracht et al., 2018, S. 312).

3.4 Verknüpfung der theoretischen Perspektiven

Die in dieser Arbeit herangezogenen theoretischen Perspektiven lassen sich über ihren gemeinsamen Bezug auf Unterschiedlichkeit, Wahrnehmung und Zusammenarbeit verbinden. Die intergenerationelle Perspektive macht sichtbar, dass Menschen aufgrund unterschiedlicher biografischer, gesellschaftlicher und generationeller Prägungen mit verschiedenen Erwartungen, Werten und Kommunikationsweisen in Organisationen auftreten. Die interprofessionelle Perspektive ergänzt diesen Blick, indem sie die Bedeutung fachlicher Logiken, Rollenverständnisse und Zuständigkeiten für die Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen hervorhebt.

Beide Perspektiven zeigen, dass Unterschiede in Organisationen nicht nur als Spannungsquelle, sondern auch als Ressource verstanden werden können. Entscheidend ist dabei nicht das Vorhandensein von Differenz, sondern die Art und Weise, wie sie im organisationalen Alltag wahrgenommen, gedeutet und bearbeitet wird. Genau hier setzt die systemische Perspektive an. Sie versteht Organisationen als komplexe soziale Systeme, in denen verschiedene Wirklichkeitskonstruktionen nebeneinander bestehen und in Wechselwirkung zueinander treten. Verhalten wird dabei nicht isoliert betrachtet, sondern im Zusammenhang mit Kontext, Beziehung und Struktur verstanden.

Die systemische Organisationsberatung verbindet diese Sichtweisen, indem sie nicht auf die Angleichung von Perspektiven zielt, sondern auf deren Sichtbarmachung, Reflexion und Bearbeitung. Dadurch wird deutlich, dass bereichsübergreifende Zusammenarbeit nicht allein von individuellen Haltungen abhängt, sondern auch von organisationalen Mustern, Kommunikationsformen und den jeweiligen Rahmenbedingungen geprägt ist. Für die vorliegende Arbeit bildet diese Verbindung den theoretischen Rahmen, um die Zusammenarbeit zwischen Generationen und Berufsgruppen nicht isoliert, sondern in ihrem systemischen Zusammenhang zu betrachten.

4. Methodisches Vorgehen

Wie im Kapitel 1.3 *Meine Rollen* beschrieben, wurde im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit wiederholt deutlich, dass Mitarbeitende die Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen und Generationen unterschiedlich erleben und teilweise kritisch beurteilen. Um diesen Themen im Rahmen der vorliegenden Arbeit systematisch nachzugehen, entschied ich mich für die Durchführung einer systemischen Intervention in Form eines Workshops. Die gewählte Vorgehensweise orientiert sich an der Konzeption einer moderierten Veranstaltung nach Ellebracht et al. (2018). Ziel ist es, einen Raum für Austausch zu schaffen, in dem die Teilnehmenden miteinander ins Gespräch kommen, Perspektiven austauschen, neue Sichtweisen einnehmen und gemeinsam Ideen entwickeln können. Damit dies gelingen kann, braucht es eine klare Dramaturgie und einen Leitfaden, der auf den Informationen aus den Vorgesprächen aufbaut, als roter Faden dient, einen Spannungsbogen ermöglicht und einen runden Abschluss schafft (S. 56–60).

Ellebracht et al. (2018) weisen ausserdem darauf hin, dass es sinnvoll ist, vor einer Intervention zunächst zusätzliche Informationen aus der Organisation zu gewinnen. Mitarbeitende können dabei als wichtige Quelle dienen, weil sie ihre Arbeitsrealität, wahrgenommene Spannungsfelder und mögliche Entwicklungsbedarfe aus ihrer eigenen Perspektive einbringen. Gleichzeitig werden sie durch eine solche Vorgehensweise bereits früh in den Veränderungsprozess einbezogen. Informationsgewinnung und Beteiligung stehen dabei in einem engen Zusammenhang und sollten nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Je nach Fragestellung können dabei unterschiedliche Themen im Vordergrund stehen, etwa Kommunikation, Zusammenarbeit, Informationsfluss, Führungsverhalten, Zufriedenheit oder organisationale Entwicklungen (S. 60-61).

Auf dieser Grundlage wurden vor dem Workshop qualitative Leitfadeninterviews sowie ein ergänzender Fragebogen eingesetzt. Damit sollte die Wahrnehmung der Mitarbeitenden zur bereichs- und generationenübergreifenden Zusammenarbeit und Kommunikation möglichst breit erfasst werden. Die erhobenen Informationen dienten nicht nur dazu, einen ersten Eindruck der bestehenden Situation zu gewinnen, sondern auch dazu, den Workshop inhaltlich auf die Bedürfnisse und Themen der Teilnehmenden abzustimmen. So konnte die Intervention gezielt an den in den Befragungen sichtbar gewordenen Fragen, Spannungsfeldern und Ressourcen anknüpfen.

Die Teilnahme an den Befragungen und am Workshop war freiwillig und stand allen Mitarbeitenden offen, mit Ausnahme der Geschäftsleitung. Für diesen Ausschluss habe ich mich entschieden, um das Angebot möglichst niederschwellig zu gestalten. Gerade beim Workshop kann die Hemmschwelle offen zu sprechen grösser sein, wenn Personen aus der Geschäftsleitung anwesend sind. Die Entscheidung ist mir nicht leichtgefallen, da aus systemischer Sicht auch die Perspektive der Geschäftsleitung eine spannende Ergänzung hätte sein können. Letztlich hat jedoch das Anliegen überwogen, einen offenen Austausch ohne zusätzliche Hemmschwellen zu ermöglichen.

Um Teilnehmende für die Befragungen und den Workshop zu gewinnen, habe ich mich mit einer E-Mail an die gesamte Institution gewandt und mein Vorhaben kurz erläutert. Dabei habe ich darum gebeten, dass sich möglichst Personen aus allen Bereichen und Altersgruppen melden, damit eine breite und vielfältige Perspektive auf die bereichs- und generationenübergreifende Zusammenarbeit sichtbar wird. Auf diese Einladung hin meldeten sich 17 Personen aus allen Bereichen und aus allen in der Institution vertretenen Generationen.

Das Vorhaben wurde von der Geschäftsleitung bewilligt und unterstützt. Für die Mitarbeitenden bestand die Möglichkeit, die Teilnahme an den Befragungen und am Workshop als Arbeitszeit zu verbuchen, was die Durchführung organisatorisch erleichterte.

4.1 Qualitative Leitfadeninterviews

Um die leitende Fragestellung beantworten zu können, war es wichtig, den Interviewleitfaden und den ergänzenden Fragebogen so aufzubauen, dass der aktuelle Ist-Zustand der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und Kommunikation erfasst werden konnte. Im Zentrum stand dabei die Frage, wie Mitarbeitende unterschiedlicher Berufsgruppen und Generationen die Zusammenarbeit in der Institution wahrnehmen und welche Herausforderungen, Ressourcen und Spannungsfelder sie dabei beschreiben.

Die qualitative Befragung orientierte sich an den Grundsätzen des leitfadengestützten Interviews nach Helfferich (2011). Der Leitfaden diente dabei als strukturierende Orientierung, liess jedoch genügend Offenheit zu, damit die befragten Personen eigene Schwerpunkte setzen und subjektiv bedeutsame Erfahrungen einbringen konnten. Auf diese Weise konnten sowohl vergleichbare Antworten zu den zentralen

Forschungsaspekten als auch individuelle Vertiefungen zu besonders relevanten Themen erhoben werden. Der verwendete Interviewleitfaden ist im Anhang 1: Interviewleitfaden ersichtlich.

Die Interviews wurden mit Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Berufsgruppen und Generationen geführt, um verschiedene Perspektiven auf die bereichsübergreifende Zusammenarbeit sichtbar zu machen. Aus dem Kreis der insgesamt 17 teilnehmenden Personen wurden fünf Personen für die Interviews ausgewählt, wobei darauf geachtet wurde, dass aus jeder Berufsgruppe und aus jeder im Betrieb vertretenen Generation mindestens eine Person berücksichtigt wurde. Die Auswahl der befragten Personen erfolgte damit nicht im Sinn einer statistischen Repräsentativität, sondern mit dem Ziel, ein möglichst vielfältiges Bild der institutionellen Zusammenarbeit zu erhalten. Besonders relevant war dabei, dass die Gespräche Erfahrungen aus unterschiedlichen Bereichen, Funktionen und Altersgruppen einbeziehen konnten.

Inhaltlich fokussierten die Interviews auf die Wahrnehmung der aktuellen Zusammenarbeit zwischen Bereichen und Berufsgruppen, auf mögliche Einflüsse von Generationenzugehörigkeit und Berufshintergrund sowie auf förderliche und hinderliche Bedingungen im Arbeitsalltag. Darüber hinaus wurde danach gefragt, welche Auswirkungen die erlebte Zusammenarbeit auf Kommunikation, Effizienz, Zufriedenheit und Belastung hat. Dadurch konnte nicht nur beschrieben werden, wie die Zusammenarbeit erlebt wird, sondern auch, welche Bedeutung sie für den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden hat.

Die Auswertung der Interviews erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz et al. (2007). Dabei wurden die Transkripte schrittweise codiert, thematisch gebündelt und entlang eines Kategoriensystems ausgewertet, das im Verlauf des Analyseprozesses weiter verdichtet und präzisiert wurde. Auf diese Weise konnten sowohl wiederkehrende Muster als auch unterschiedliche Perspektiven auf die bereichsübergreifende Zusammenarbeit sichtbar gemacht werden.

Perplexity AI wurde als unterstützendes Werkzeug zur Strukturierung und sprachlichen Präzisierung im Codier- und Auswertungsprozess eingesetzt. Die methodische Auswertung und Interpretation der Interviews erfolgten auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse eigenständig.

4.2 Fragebogen vor dem Workshop

Ergänzend zu den qualitativen Leitfadeninterviews wurde ein kurzer Fragebogen mit vierstufigen Ratingskalen nach dem Likert-Prinzip eingesetzt. Der Fragebogen ist im Anhang 4: 1. *Fragebogen (vor dem Workshop)* ersichtlich. Dieser diente dazu, die Perspektiven aller Beteiligten zu erfassen. Neben den fünf interviewten Personen wurden so auch die Wahrnehmungen und Einschätzungen der anderen zwölf Mitarbeitenden einbezogen, die sich für die Befragungen und die anschliessende Intervention gemeldet hatten.

Die Entscheidung für ein ergänzendes schriftliches Instrument beruhte auf der Überlegung, dass eine grössere Zahl an Interviews unter den gegebenen zeitlichen und umfangsbezogenen Rahmenbedingungen weder praktikabel noch methodisch zwingend gewesen wäre. Da das Ziel der Arbeit nicht in einer statistischen Repräsentativität, sondern in einem vertieften Verständnis der institutionellen Zusammenarbeit lag, stand nicht die Erhebung möglichst vieler Einzelfälle im Vordergrund, sondern die Gewinnung eines möglichst breiten Eindrucks der vorhandenen Wahrnehmungen und Bedürfnisse.

Der Fragebogen wurde vor dem Workshop eingesetzt und erfasste zunächst Hintergrundangaben zu Bereich und Generation der Teilnehmenden. Auf diese Weise konnte eingeordnet werden, aus welchen professionellen und generationellen Perspektiven die Angaben stammen. Anschliessend wurden die Teilnehmenden gebeten, ihre Einschätzungen zur Zusammenarbeit, zur Kommunikation, zum Umgang mit Unterschieden sowie zu deren Auswirkungen auf Effizienz und Wohlbefinden auf einer vierstufigen Likert-Skala zu beurteilen.

Die geschlossenen Fragen dienten vor allem dazu, eine erste strukturierte Einschätzung zur aktuellen Situation zu erhalten. Die offenen Fragen am Schluss des Fragebogens ergänzten diese Einschätzungen, indem sie Raum für individuelle Wahrnehmungen, Ressourcen, Herausforderungen und Wünsche eröffneten. Dadurch konnten Themen aufgenommen werden, die für die Planung der systemischen Intervention besonders relevant waren, etwa hilfreiche Faktoren für gelingende Zusammenarbeit, wahrgenommene Spannungsfelder und konkrete Veränderungswünsche.

Methodisch hatte der Fragebogen damit eine vorbereitende und fokussierende Funktion innerhalb des Gesamtprojekts. Er ersetzte keine qualitative Tiefe, sondern ergänzte die Interviews, indem er die Perspektive auf die Zusammenarbeit verbreiterte und Hinweise darauf gab, welche Aspekte im Workshop besonders aufgegriffen werden sollten. Die Auswertung der Fragebogenangaben erfolgte deskriptiv und diente vor allem der inhaltlichen Vorbereitung und Kontextualisierung sowie der ergänzenden Beschreibung des Ausgangszustands vor der Intervention.

4.3 Workshop

Wie bereits beschrieben, diente eine erste Auswertung der Interviews und des Fragebogens als Grundlage für die Erstellung des Workshopleitfadens. Dadurch konnte der Ablauf des durchgeführten Workshops gezielt auf die Gruppe abgestimmt werden. Der Workshop begann mit einer Begrüssung und einer kurzen Einordnung des Kontexts (Masterarbeit sowie Präventions- und Meldestelle). Anschliessend wurden die aus den ersten Befragungsergebnissen abgeleiteten Ziele vorgestellt. Diese bestanden darin, einen Perspektivenwechsel zu ermöglichen, in den Austausch zu kommen, Verstehen statt Bewerten zu fördern und eine Haltung der Neugierde einzunehmen. Dabei wurde zudem betont, dass bereits das gemeinsame Reflektieren und Verstehen einen wichtigen Bestandteil des Prozesses darstellen kann, ohne dass unmittelbar ein Lösungsdruck entstehen muss. In einem weiteren Schritt wurden gemeinsam Regeln festgelegt, die dazu beitragen sollten, einen möglichst offenen Gesprächsraum zu schaffen. Bevor die erste Übung begann, wurden schliesslich die Erwartungen der Teilnehmenden an den Workshop erfragt und festgehalten.

4.3.1 Skalierungsaufstellung

Als erste Methode wurde eine Skalierungsaufstellung gewählt. Dafür wurde im Raum eine Skala von eins bis zehn mithilfe von Bodenankern ausgelegt. Die Teilnehmenden wurden eingeladen, sich dort zu positionieren, wo sie die bereichsübergreifende Zusammenarbeit aus ihrer persönlichen Sicht einordnen würden, wobei eins für „schlechter könnte es nicht sein“ und zehn für „es könnte nicht besser sein“ steht. Nachdem die Positionen eingenommen waren, wurden den Teilnehmenden vertiefende Fragen gestellt, um ihre Einschätzung zu konkretisieren. Dazu gehörten beispielsweise Fragen

wie: „Was macht diesen Platz für dich stimmig?“, „Was ist hier aus deiner Sicht bereits gut?“ oder „Was verhindert deiner Meinung nach aktuell eine höhere Zahl?“.

Die Übung diente dazu, die aktuelle Wahrnehmung der Zusammenarbeit sichtbar und erlebbar zu machen. Dadurch konnten unterschiedliche Perspektiven einzelner Personen, Berufsgruppen und Generationen für die Teilnehmenden unmittelbar wahrgenommen und reflektiert werden.

4.3.2 Perspektivenwechsel

Im Anschluss an die erste Übung folgte eine erste Gruppenarbeitsphase. Die zweite Übung stand im Zeichen des Perspektivenwechsels. Für jede der Berufsgruppen – Atellier und Betriebe, Wohngruppen, Schule, Therapie – wurde eine Arbeitsgruppe gebildet. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Gruppen möglichst gut durchmischt sind und keine Person in jener Gruppe mitarbeitet, deren Perspektive bearbeitet wird. Wer sich beispielsweise der Gruppe „Therapie“ anschliesst, darf folglich nicht selbst im therapeutischen Bereich tätig sein, sondern arbeitet in einem der anderen drei Bereiche.

Die Gruppen erhielten die Aufgabe, die jeweilige Berufsgruppe aus einer geliehenen Perspektive zu betrachten und folgende Fragen zu beantworten:

- Was ist dieser Berufsgruppe wichtig?
- Wo fühlt sie sich missverstanden?
- Was wünscht sie sich von anderen Bereichen?

Die erarbeiteten Antworten wurden auf Flipcharts festgehalten und anschliessend im Plenum präsentiert. Dort wurden die Flipcharts von allen Teilnehmenden gelesen, wobei der Raum zunächst ausschliesslich für Verständnisfragen geöffnet wurde.

Ziel dieser Übung war es, einen Perspektivenwechsel anzuregen und unterschiedliche Sichtweisen sichtbar und nachvollziehbar zu machen. Methodisch handelte es sich dabei um eine Form zirkulärer Fragestellungen, die im Rahmen einer Gruppenarbeit umgesetzt wurde.

Gemäss von Schlippe & Schweitzer (2016) wird mit jeder zirkulären Frage den Beteiligten auch die Möglichkeit eröffnet, ihr eigenes soziales System aus einer Aussensicht

zu betrachten. Dadurch werden sie angeregt, die gewohnte Sichtweise auf die gemeinsame Wirklichkeit zu verlassen und einander über ihre Antworten indirekt Rückmeldungen zu geben. Auf diese Weise können Annahmen über die anderen geprüft und Missverständnisse sichtbar beziehungsweise besser verstehbar werden. Zirkuläre Fragen können somit dazu beitragen, ein differenzierteres Verständnis füreinander zu entwickeln und bestehende Missverständnisse aufzuhellen (S. 251-255).

4.3.3 Resonanzen und Irritationen

In der dritten Übung stand das Aufdecken von Resonanzen und Irritationen im Mittelpunkt. Zu diesem Zweck bildeten die einzelnen Berufsgruppen jeweils eine eigene Gruppe. Sie erhielten das Flipchart, das in der vorangegangenen Übung aus der Perspektive der jeweils anderen Berufsgruppen für sie erstellt wurde. Auf dieser Grundlage bestand die Aufgabe darin, gemeinsam zu diskutieren, welche Aspekte mit der eigenen Wahrnehmung resonieren, an welchen Stellen sich die Teilnehmenden angesprochen oder verstanden fühlen und wo Irritationen oder Überraschungen entstehen. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse wurden innerhalb der Gruppen festgehalten und anschließend ins Plenum zurückgetragen. Dort wurde der Raum für einen gemeinsamen Austausch über die erarbeiteten Beobachtungen geöffnet.

Ziel dieser Übung war es, gegenseitiges Verständnis zu fördern, Neugier auf unterschiedliche Perspektiven anzuregen und einen Rahmen für einen konstruktiven Austausch zu schaffen.

von Schlippe & Schweitzer (2016) schreiben dazu, dass Übereinstimmungsfragen nach vorangegangenen Antworten sichtbar machen, ob und inwiefern unterschiedliche Sichtweisen im System bestehen. Sie geben Hinweise darauf, welche Personen ähnliche Positionen einnehmen und wo sich gemeinsame Haltungen oder Verbindungen abzeichnen. Gleichzeitig eröffnen sie nach einer Phase zirkulärer Fragen die Möglichkeit, das bisher Besprochene nochmals einzuordnen und dazu Stellung zu nehmen (S. 257).

4.3.4 Reflexion und Praxistransfer

Mit den neu gewonnenen Erkenntnissen wurde in der vierten Übung der Schritt in die Umsetzung vollzogen. Die Übung begann mit einer stillen Einzelarbeit. Dabei wurde jede Person dazu eingeladen, sich zu folgenden Fragen Gedanken zu machen:

- Was nehme ich persönlich mit?
- Was möchte ich im Alltag anders oder bewusster wahrnehmen oder machen?
- Was brauche ich dazu (von meinem Team, meiner Leitungsperson, sonst jemandem)?
- Wie setze ich das um?

Dabei sollte pro Person jeweils nur ein Aspekt fokussiert werden.

Im Anschluss an diese individuelle Reflexion fand in selbstgewählten Kleingruppen ein Brainstorming statt. Der Auftrag bestand darin, mögliche Veränderungsmassnahmen möglichst konkret auf Moderationskarten festzuhalten. Auch in dieser Übung wurde abschliessend Raum geschaffen, um die festgehaltenen Überlegungen im Plenum auszutauschen und gemeinsam zu diskutieren.

Die Übung diene nicht nur dem weiteren Austausch, sondern sollte insbesondere die Selbstwirksamkeit stärken und zur Aktivierung vorhandener Ressourcen beitragen.

4.3.5 Abschluss

Nach der vierten und letzten Übung wurde der Workshop abgeschlossen. Im Plenum wurde die Gruppe um ein Feedback gebeten. Zur Unterstützung wurden dabei folgende Leitfragen eingebracht:

- Welche Haltung, welche Erkenntnis oder welchen Satz nehme ich aus diesem Workshop mit?
- Was möchte ich vor dem Vergessen bewahren?
- Was war heute hilfreich?
- Und was war irritierend und möglicherweise dennoch wichtig?

Im Anschluss wurde die Runde aufgelöst. Für allfällige Fragen oder Unklarheiten stand ich weiterhin zur Verfügung.

4.3.6 Auswertungsmethode

Ausgewertet wurde der Workshop deskriptiv anhand meiner Beobachtungsnotizen, einer Selbstevaluation zur Einschätzung von Zielerreichung, Passung der Methoden und wahrgenommenem Praxisnutzen, sowie anhand der Feedbacks und Rückmeldungen der Teilnehmenden.

4.4 Fragebogen nach dem Workshop

Vierzehn Wochen nach dem Workshop wurde per E-Mail eine schriftliche Nachbefragung an die Teilnehmenden verschickt. Damit sollte erfasst werden, ob und inwiefern die Teilnehmenden seit der Intervention Veränderungen in der bereichs- und generationenübergreifenden Zusammenarbeit wahrgenommen haben. Die Nachbefragung diente dazu, die im Workshop angestossenen Reflexionen nochmals aufzunehmen und mögliche Veränderungen aus Sicht der Mitarbeitenden sichtbar zu machen.

Die Nachbefragung richtete sich an alle Personen, die am Workshop teilgenommen hatten. Von den 15 Teilnehmenden reichten 14 einen ausgefüllten Fragebogen ein. Die Auswertung der Nachbefragung bezieht sich entsprechend auf diese 14 Rückmeldungen.

Der Fragebogen enthielt wiederum vierstufige Likert-Skalen sowie offene Fragen und ist im Anhang 7: 2. *Fragebogen (nach dem Workshop)* ersichtlich. Erfasst wurden unter anderem die Einschätzung der Zusammenarbeit seit dem Workshop, mögliche wahrgenommene Veränderungen im Umgang miteinander sowie Wünsche für weitere Entwicklungen. Die geschlossenen Fragen wurden deskriptiv ausgewertet, während die offenen Antworten inhaltlich gebündelt und zusammenfassend dargestellt wurden.

5. Ergebnisse

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse der vor dem Workshop durchgeführten Befragungen, die Auswertung des Workshops sowie die Rückmeldungen aus der Nachbefragung dar.

5.1 Ergebnisse Befragungen vor dem Workshop

5.1.1 Ergebnisse der Auswertung der Interviews

Die Ergebnisse der Interviews werden nach den zentralen Themenbereichen dargestellt, die sich aus der Auswertung ergeben haben, insbesondere mit Blick auf die bereichsübergreifende Zusammenarbeit, die Kommunikation, wahrgenommene Missverständnisse und Spannungsfelder, den Umgang mit unterschiedlichen Berufsgruppen und Generationen, hilfreiche Bedingungen für gelingende Zusammenarbeit sowie die von den Teilnehmenden benannten Veränderungsmöglichkeiten und Wünsche. Die für diese Auswertung verwendete Kategorienübersicht, sowie das Codebuch sind in den Anhängen 2 und 3 ersichtlich.

Im Folgenden werden die fünf interviewten Personen, wie bereits in den oben genannten Auswertungstabellen im Anhang, anonymisiert mit B1 bis B5 bezeichnet. Die Kürzel dienen ausschliesslich der besseren Lesbarkeit und lassen keine Rückschlüsse auf Person, Funktion oder Bereich zu.

5.1.1.1 Bereichsübergreifende Zusammenarbeit

Die Interviews zeichnen insgesamt ein überwiegend positives, zugleich jedoch differenziertes Bild der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit in der Institution. B1 beschreibt diese als grösstenteils sehr gut und ordnet sie auf einer Skala von 1 bis 10 bei acht ein. Auch B3 bewertet die Zusammenarbeit als gewinnbringend und vergibt ebenfalls eine Acht. B5 erlebt sie als angenehm und kommt zu einer Sieben, während B4 die Zusammenarbeit eher mittelstark einschätzt und eine Fünf nennt. B2 fällt mit einer kritischeren Einschätzung auf und bewertet die bereichsübergreifende Zusammenarbeit bei fünf bis sechs.

Als besonders gelungen wird Zusammenarbeit dann erlebt, wenn gemeinsam konkrete Lösungen für Klientinnen und Klienten gesucht werden. B1 schildert beispielsweise konstruktive Abstimmungen zwischen Wohngruppe, Schule und psychologischem Dienst.

B3 hebt kurze, spontane Austauschgefäße im Alltag als hilfreich hervor. B4 wünscht sich mehr Interesse am Gegenüber und mehr gemeinsames Suchen nach Lösungen, während B5 Zusammenarbeit vor allem als angenehm, aber entwicklungsfähig beschreibt.

Insgesamt erscheint bereichsübergreifende Zusammenarbeit nicht als grundsätzlich problematisch, wohl aber als stark abhängig von Austauschgelegenheiten, gegenseitigem Interesse und der Bereitschaft, unterschiedliche Sichtweisen miteinander zu verbinden.

5.1.1.2 Berufsgruppenbezogene Unterschiede

Berufsgruppenbezogene Unterschiede werden in allen Interviews sichtbar, jedoch unterschiedlich stark gewichtet. B1 beschreibt, dass jede Berufsgruppe ihr eigenes Gebiet habe, ihr „Gärtchen“, und dass es dadurch teilweise schwierig werde, zusammenzuarbeiten. B2 nimmt deutlich Spannungen zwischen Professionen wahr und spricht von Konkurrenzdenken, Silo-Denken (synonym für „Gärtchen-Denken“) und einer gewissen Hierarchie zwischen Berufsgruppen. B3 betont, dass unterschiedliche Arbeitsweisen und Fachperspektiven häufig zu wenig nachvollzogen würden und dass die Tätigkeiten anderer Bereiche erst durch direkte Einblicke besser verständlich würden.

Auch B4 und B5 verorten Unterschiede weniger in abstrakten Gruppen, sondern in konkreten beruflichen Logiken und Erfahrungen. B4 erlebt, dass andere Bereiche Abläufe und Bedürfnisse nicht genügend kennen oder ernst nehmen.

Die Interviews machen deutlich, dass es nicht nur um unterschiedliche Berufsidentitäten geht, sondern um verschiedene Routinen, Zuständigkeiten und Erwartungshorizonte. Sie zeigen damit, dass Berufsgruppenunterschiede sowohl als Ressource als auch als Reibungsfläche erlebt werden. Besonders dann, wenn gegenseitiges Verständnis für unterschiedliche Arbeitsabläufe fehlt und wenn Fachlogiken aufeinandertreffen und keine gemeinsame Perspektive entwickelt wird, entstehen Spannungen und Missverständnisse.

5.1.1.3 Abgrenzung und Bereichsdenken

Das Thema Abgrenzung und Bereichsdenken wird vor allem in den Interviews von B1 und B2 deutlich sichtbar. B1 spricht explizit von einem „Gärtchen-Denken“ und

beschreibt eine institutionelle Wellenbewegung, in der sich Phasen von mehr Austausch und gegenseitigem Hinsehen mit Rückzügen auf das eigene Team abwechseln. Dabei wird dieses Muster nicht als dauerhafter Zustand verstanden, sondern als wiederkehrende Tendenz, die sich je nach Teamkonstellation und Personalwechseln verstärkt oder abschwächt.

B2 beschreibt eine ähnliche Dynamik, verwendet dafür aber Begriffe wie Silo-Denken und Grabenkämpfe. Die betreffende Person nimmt wahr, dass Spannungen zwischen Bereichen häufig nicht direkt dort bearbeitet werden, wo sie entstehen, sondern innerhalb einzelner Berufsgruppen oder über Einzelfälle der Jugendlichen ausgetragen werden. Dadurch könne sich der Fokus von der eigentlichen Zusammenarbeit entfernen. Auch B1 weist darauf hin, dass mehr Austausch und mehr Aufeinander-zu-Gehen nötig wären, um Bereichsgrenzen zu überwinden.

Abgrenzung erscheint damit weniger als individuelles Fehlverhalten, sondern eher als institutionelles Muster, das unter bestimmten Bedingungen verstärkt auftritt. Gleichzeitig zeigen beide Interviews, dass es auch Gegenbewegungen gibt, etwa wenn bewusst gemeinsam nach Lösungen gesucht oder Brücken zwischen Bereichen geschlagen werden, indem in Phasen von Personalausfällen bereichsübergreifend ausgeholfen wird.

5.1.1.4 Generationenübergreifende Zusammenarbeit

Die generationenübergreifende Zusammenarbeit wird insgesamt eher positiv beschrieben. B1 sieht in den jüngeren Mitarbeitenden neue Ideen und frischen Wind, während ältere Mitarbeitende Erfahrung und institutionelles Wissen einbringen. Der Gewinn liegt aus dieser Sicht gerade in der Verbindung beider Perspektiven. B5 nimmt Generationenunterschiede zwar wahr, betrachtet sie jedoch nicht als Hauptproblem, sondern als Kontext, in dem neue Mitarbeitende mit anderem Wissen und anderen Hintergründen auf bestehende Strukturen treffen.

B3 bewertet Generationenunterschiede als begrenzt bedeutsam und betont, dass Haltung, Charakter und biografische Prägung für die Zusammenarbeit wichtiger seien als das Geburtsjahr. B4 sieht ebenfalls nicht primär die Generation als entscheidend, sondern die „Wellenlänge“, also persönliche Passung und gegenseitiges Verständnis. B2 ordnet Generation zwar als möglichen Einflussfaktor ein, relativiert dies aber ebenfalls

stark und verweist darauf, dass viele beobachtete Unterschiede auch mit Dienstjahren oder institutioneller Verfestigung zu tun haben könnten.

Insgesamt entsteht damit das Bild, dass Generationen als Deutungskategorie präsent sind, aber selten als alleinige Erklärung dienen. Vielmehr erscheinen generationenübergreifende Beziehungen häufig als Möglichkeit, unterschiedliche Ressourcen zusammenzuführen, solange Offenheit und gegenseitige Anerkennung vorhanden sind.

5.1.1.5 Generationenbezogene Unterschiede

Wenn generationenbezogene Unterschiede benannt werden, beziehen sie sich vor allem auf Sprache, Sensibilitäten, Kritikstile, Offenheit gegenüber Neuem und den Umgang mit gesellschaftlichen Veränderungen. B2 nennt als Beispiel den Umgang mit Sexismus, rassistischen Äußerungen und allgemein veränderten Normen und Sprachgewohnheiten. Die betreffende Person nimmt wahr, dass bestimmte Themen von jüngeren anders bewertet werden als von älteren Mitarbeitenden. Gleichzeitig wird betont, dass solche Unterschiede nicht pauschal auf eine Generation reduziert werden können.

B5 beschreibt deutlicher eine Spannung zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden: Jüngere kämen mit anderem Wissen, anderer Ausbildung und anderer Vernetzung, was Offenheit und Toleranz erfordere. Es wird gewünscht, dass solche Haltungen nicht als Angriff, sondern als Chance verstanden werden. B4 thematisiert Altersunterschiede eher über Interessen, Hobbys und Themen, verweist aber gleichzeitig darauf, dass solche Unterschiede auch unter Gleichaltrigen auftreten können. B1 erlebt Generationenunterschiede primär als Ergänzung von Erfahrung und Neuem, nicht als Konflikt.

Damit zeigen die Interviews, dass generationenbezogene Unterschiede zwar wahrgenommen werden, aber meist eingebettet sind in breitere Fragen von Haltung, Dienstalter, Erfahrung und institutionellem Wissen. Generation wird also eher als eine von mehreren möglichen Erklärungsebenen sichtbar und nicht als eindeutiger Hauptfaktor.

5.1.1.6 Kommunikation und Kommunikationsstil

Die bereichs- und generationenübergreifende Kommunikation wird in den Interviews insgesamt als überwiegend konstruktiv beschrieben, zugleich aber als ein Bereich mit erkennbarem Entwicklungspotenzial. Mehrere Befragte betonen, dass der Austausch zwischen den Bereichen grundsätzlich möglich und teilweise gut eingespielt sei, jedoch

nicht in allen Situationen die gewünschte Offenheit, Direktheit oder Regelmässigkeit erreiche. B1 erlebt die Kommunikation bereichsübergreifend dort als besonders konstruktiv, wo gemeinsam nach Lösungen für Klientinnen und Klienten gesucht wird, etwa in der Zusammenarbeit zwischen Wohngruppe, Schule und psychologischem Dienst. B3 beschreibt den bereichsübergreifenden Kontakt als eher vorsichtig und sprachlich angepasster als die Kommunikation innerhalb des eigenen Bereichs, was nicht als problematisch, sondern als Ausdruck von Rücksichtnahme verstanden wird.

Auffällig ist, dass die Kommunikationsform je nach Kontext unterschiedlich beurteilt wird. B4 wünscht sich ausdrücklich mehr Austausch zwischen den Bereichen, nicht nur dann, wenn ein konkretes Anliegen besteht, sondern auch in informellen und regelmässigen Begegnungen. Die Person macht deutlich, dass unter den Berufsgruppen zu wenig miteinander gesprochen werde und dass wichtige Alltagslogiken der jeweiligen Bereiche nicht ausreichend bekannt seien. B2 wiederum kritisiert weniger die grundsätzliche Gesprächsbereitschaft als vielmehr die Tendenz, Spannungen nicht direkt an der Schnittstelle zu bearbeiten, sondern indirekt innerhalb der jeweiligen Berufsgruppen weiterzutragen. Gerade darin sieht B2 ein zentrales Problem für die bereichsübergreifende Kommunikation.

Im Hinblick auf den Kommunikationsstil zeigt sich zudem, dass sprachliche Anpassung und Vorsicht eine wichtige Rolle spielen. B3 spricht davon, dass man im Kontakt mit anderen Bereichen bewusster wähle, wie man etwas sage, und sich sprachlich zurückhaltender verhalte als im vertrauten eigenen Umfeld. B5 erlebt in der Institution insgesamt eine gewisse Höflichkeit und Zurückhaltung, die manchmal dazu führe, dass Probleme nicht klar genug angesprochen würden. Die Person plädiert dafür, dass bereichsübergreifende Kommunikation direkter sein dürfe, ohne gleich als Angriff verstanden zu werden. Auch B1 verweist darauf, dass mehr aufeinander Zugehen und mehr Möglichkeiten für Begegnung nötig wären, damit der Austausch zwischen den Bereichen regelmässiger stattfinden kann.

Insgesamt erscheint bereichs- und generationenübergreifende Kommunikation als ein Feld, in dem vorhandene Ressourcen sichtbar werden, zugleich aber auch strukturelle und kulturelle Hemmnisse deutlich bleiben. Wo direkte Gespräche, gegenseitige Kenntnis und das Einnehmen anderer Perspektiven möglich sind, wird Kommunikation als hilfreich und verbindend erlebt. Wo hingegen Zurückhaltung, indirekte Formulierungen oder

das Ausweichen in teaminterne Diskussionen dominieren, entstehen Missverständnisse, Spannungen und ein Verlust an gemeinsamer Orientierung.

5.1.1.7 Institutionelle Rahmenbedingungen

Die Interviews machen deutlich, dass institutionelle Rahmenbedingungen die Zusammenarbeit in erheblichem Mass beeinflussen. B1 nennt Zeitdruck, unterschiedliche Arbeitszeiten und Teilzeitpensen als Hürden für regelmässigen Austausch. B3 beschreibt, dass Austauschgefässe oft dann schwierig zu organisieren seien, wenn Mitarbeitende an unterschiedlichen Tagen oder nur in Teilzeitpensen anwesend seien. B4 erlebt zudem viele personelle Wechsel, die das Kennenlernen und die Stabilität der Zusammenarbeit erschweren.

B2 verweist besonders stark auf das Fehlen eines institutionellen Gefässes, um interdisziplinäre Themen direkt zu besprechen. Es wird erlebt, dass strukturelle Spannungen zwar vorhanden sind, aber kein klarer Ort existiert, an dem diese gemeinsam bearbeitet werden könnten. B5 betont ebenfalls, dass das Arbeitsumfeld keine Normalität im üblichen Sinn sei und dass dies von allen Beteiligten immer wieder reflektiert werden müsse. Auch Einarbeitung und Kennenlernen werden mehrfach als relevant beschrieben. Damit wird sichtbar, dass Zusammenarbeit und offene Kommunikation nicht nur von Haltungen abhängen, sondern stark von Zeit, Struktur, Personalwechseln und konkreten Kommunikationsgefässen geprägt sind.

5.1.1.8 Auswirkung auf Arbeit und Wohlbefinden

Die wahrgenommenen Auswirkungen auf Arbeit und Wohlbefinden fallen je nach Interview unterschiedlich aus, folgen aber einem gemeinsamen Muster. B1 beschreibt, dass die Herausforderungen nur begrenzt beeinträchtigen, weil B1 gelernt habe, sich abzugrenzen und gelassener mit Belastungen umzugehen. Es werden keine grossen Effizienzeinbussen erlebt und die Person kann ihren Arbeitsalltag mit einer gewissen Distanz bewältigen. Auch B3 berichtet, dass aktuelle Spannungen die Effizienz und Zufriedenheit derzeit nicht stark beeinträchtigen, die Person es sich aber durchaus vorstellen könne, dass mangelndes Verständnis langfristig negative Folgen hätte.

B2 nimmt die Auswirkungen stärker wahr: Zeit und Energie gingen in Spannungen, indirekte Kommunikation und institutionelle Auseinandersetzungen verloren. B2 erlebt dies als Belastung für die eigene Effizienz und zeitweise auch für das Wohlbefinden. B5

beschreibt, dass Konflikte „aufs Gemüt“ schlagen können, die Person aber gleichzeitig gerne arbeitet und sich der Institution verbunden fühlt. Die Stimmung von B5 werde im Konfliktmoment deutlich beeinflusst, ohne dass dies langfristig dominierend bleibe.

B4 sieht die positiven Effekte gelingender Zusammenarbeit besonders deutlich: Wenn Neues gemeinsam gelingt, fördert dies Selbstvertrauen, Freude und Zufriedenheit. Gleichzeitig sei klar, dass fehlende Zusammenarbeit mehr Zeit brauche und weniger effizient sei. Insgesamt zeigen die Interviews, dass gute Zusammenarbeit nicht nur funktional, sondern auch entlastend und motivierend wirkt, während Spannungen Energie binden, Zeit kosten und die Qualität der Arbeit beeinträchtigen können.

5.1.2 Ergebnisse der Auswertung der Fragebogen

Die Auswertung der vor dem Workshop ausgefüllten Fragebogen zeigt insgesamt ein eher positives, zugleich aber differenziertes Bild der bereichs- und generationenübergreifenden Zusammenarbeit. Die Antworten auf den Skalierungsfragen deuten darauf hin, dass die Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen und Generationen mehrheitlich als eher gut eingeschätzt wird, jedoch nicht in allen Bereichen gleich stark ausgeprägt ist. Besonders zurückhaltend wurden jene Aussagen beurteilt, die den offenen Umgang mit Spannungen und Missverständnissen sowie die konstruktive Nutzung unterschiedlicher Sichtweisen betreffen.

Auffällig ist, dass das Gefühl, von anderen Berufsgruppen oder anderen Generationen verstanden und gehört zu werden, häufig eher positiv bewertet wird, während die Möglichkeit, Spannungen offen anzusprechen, deutlich kritischer eingeschätzt wird. Dies weist darauf hin, dass Zusammenarbeit und Kontakt zwar grundsätzlich vorhanden sind, Konflikte oder Irritationen im institutionellen Alltag jedoch nicht immer offen bearbeitet werden. Auch in Bezug auf die Auswirkungen auf Effizienz und Wohlbefinden zeigen sich überwiegend zustimmende, aber nicht durchgehend eindeutige Einschätzungen.

Die offenen Antworten verdeutlichen dieses Bild. Als besonders hilfreich für gute Zusammenarbeit werden wiederholt persönlicher Austausch, direkte und offene Kommunikation, Austauschgefässe, Koordinationssitzungen, gemeinsame Anlässe, Interesse am Gegenüber, Begegnung auf Augenhöhe sowie Wertschätzung genannt. Mehrfach wird zudem hervorgehoben, dass Zusammenarbeit dann gelingt, wenn Mitarbeitende Einblick

in andere Bereiche erhalten, sich gegenseitig unterstützen und über die eigene Zuständigkeit hinausdenken.

Als zentrale Herausforderungen werden dagegen ein unzureichender Infofluss, fehlendes Verständnis für andere Berufsgruppen, mangelnde Kenntnis der Abläufe anderer Bereiche, zu wenig Austausch zwischen Abteilungen sowie indirekte oder unklare Kommunikation beschrieben. Mehrere Aussagen benennen ausserdem Formen von „Gärtchen-Denken“, Gerüchtebildung, Lästern oder das Gefühl, dass Probleme nicht direkt angesprochen werden. Unterschiede zwischen Generationen werden zwar angesprochen, erscheinen in den Antworten jedoch nicht als alleiniger oder durchgehend dominanter Erklärungsfaktor. Teilweise wird Generation ausdrücklich relativiert oder eher mit anderen Faktoren wie Verständnis, Charakter, Erfahrung oder institutionellen Routinen zusammengedacht.

Die Wünsche der Teilnehmenden richten sich vor allem auf mehr Transparenz, mehr bereichsübergreifenden Austausch, offene Kommunikation, Hospitationen, gemeinsame Gefässe und mehr gegenseitiges Interesse. Insgesamt zeigen die Fragebogen damit, dass die Zusammenarbeit in der Institution grundsätzlich auf vorhandenen Ressourcen aufbaut, gleichzeitig aber insbesondere an den Schnittstellen zwischen Bereichen und in der offenen Bearbeitung von Unterschieden Entwicklungspotenzial besteht.

Aus dem Bereich Schule liegt kein Fragebogen vor, da sich aus diesem Bereich nur eine Person für die Befragungen und den Workshop meldete und diese Person in die qualitativen Interviews aufgenommen wurde. Die schulische Perspektive ist in der Fragebogenauswertung daher nicht vertreten.

Die tabellarischen Auswertungen zu den Fragebogen sind im *Anhang 5: Auswertungstabelle 1. Fragebogen (vor Workshop)* und *Anhang 6: Auswertung offene Fragen 1. Fragebogen (vor Workshop)* ersichtlich und dienen der Nachvollziehbarkeit der dargestellten Ergebnisse.

5.2 Ergebnisse der Auswertung des Workshops



Abbildung 1: Workshop

Die Auswertung der Interviews und des Fragebogens vor dem Workshop (siehe Kapitel 5.1.1 und 5.1.2) hat ergeben, dass die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den verschiedenen Generationen für die Befragten kaum ein Problem darstellen. Die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den verschiedenen Berufsgruppen wird grundsätzlich positiv, jedoch mit Verbesserungspotenzial, wahrgenommen. Insbesondere das gegenseitige Verständnis und das „Gärtchen-Denken“ wird als verbesserungswürdig angesehen. Aus diesem Grund lag der Hauptfokus im Workshop auch auf dem Thema gegenseitiges Verständnis der verschiedenen Berufsgruppen durch Perspektivenwechsel. Das Thema generationenübergreifende Zusammenarbeit wurde bewusst nicht in den Hauptfokus genommen, da es auch nicht als problematisch wahrgenommen wurde.

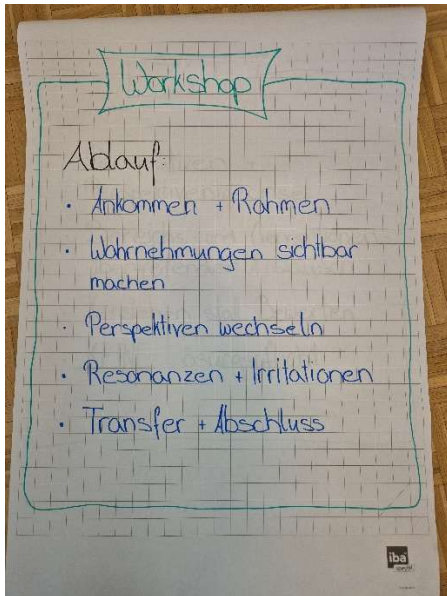


Abbildung 2: Workshop Ablauf

Nach einer Begrüssung und kurzen Einleitung wurden die Teilnehmenden zu Beginn des Workshops mit den grundlegenden Zielen (siehe Kapitel 4.3) vertraut gemacht. Danach wurden sie befragt, was ihnen in diesem Workshop wichtig sei. Was passieren müsste, damit sie den Workshop nach vier Stunden mit dem Gefühl verlassen könnten, dass diese vier Stunden sinnvoll investierte Zeit waren. Diese Frage war auch gleich die erste Frage ins Plenum und eröffnete somit einen ersten gemeinsamen Austausch. Dabei kam es zu zahlreichen Wortmeldungen, welche notiert wurden. Einige freuten sich auf den Dialog zwischen den verschiedenen Berufsgruppen, andere wünschten sich das eine oder andere Erarbeitete mit in den Alltag nehmen zu können, am Ende des Workshops ein besseres Verständnis füreinander zu haben war ebenfalls ein geäußelter Wunsch.

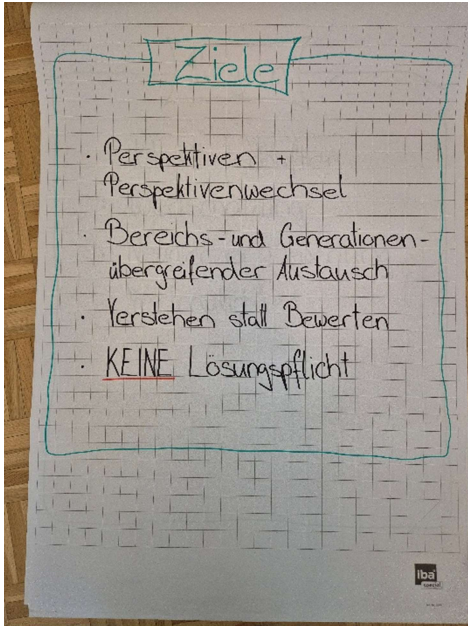


Abbildung 3: Ziele

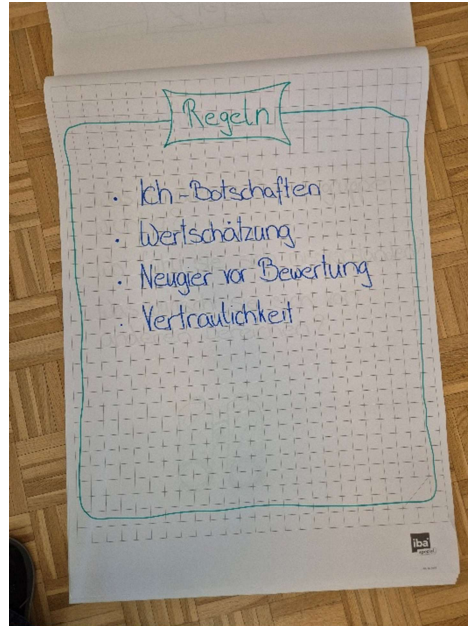


Abbildung 4: Regeln

Bevor die Gruppe in die erste Übung startete, wurden die Regeln besprochen. Dazu war die Frage wichtig, was es brauche, damit dies ein sicherer Ort wird, indem möglichst offen miteinander gesprochen werden kann. Dabei wurde die Vertraulichkeit definiert. Es wurde vereinbart, dass persönliche Äußerungen oder Einschätzungen sowie heikle Beispiele zum Thema Zusammenarbeit, die eventuell genannt werden, vertraulich behandelt werden. Das jedoch andere Beispiele, die gemeinsam als nicht persönlich oder heikel angesehen werden, durchaus in die eigenen Teams zurückgetragen werden können, um auch dort ein Verständnis für andere Berufsgruppen anzuregen. Es wurde auch vereinbart, dass im Zweifel nachgefragt wird, ob etwas weitergetragen werden darf oder nicht. Weiter wurde besprochen, dass Dinge durchaus konkret und direkt angesprochen werden dürfen, damit die Themen die als verbesserungswürdig angesehen werden auch wirklich auf den Tisch kommen und es so überhaupt die Möglichkeit zu eventueller Veränderung besteht. Gleichzeitig wurde auch vereinbart, dass dies mit gegenseitigem Respekt und Wertschätzung passiert. Es sollte in Ich-Botschaften gesprochen werden und das Motto lautete „verstehen statt bewerten“.

5.2.1 Skalierungsaufstellung

Mit dem Einverständnis aller Teilnehmenden hinsichtlich dieser Regeln wurde die erste Übung, die Skalierungsaufstellung zur Sicht- und Erlebbarkeit der aktuellen Wahrnehmung der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Berufsgruppen, begonnen. Wie in

Kapitel 4.3.1 beschrieben, wurden die Teilnehmenden gebeten, sich auf einer Skala von eins bis zehn zu positionieren, um ihre aktuelle Wahrnehmung der Zusammenarbeit abzubilden. Alle Personen ordneten sich zwischen vier und acht ein. Anschliessend erhielt die Gruppe Zeit, die Positionierungen der anderen wahrzunehmen und sich zu vergewärtigen, wer welchen Wert gewählt hatte. Dabei schienen bereits erste unerwartete Erkenntnisse sichtbar zu werden, was sich unter anderem in überraschten Blicken äusserte. Durch die anschliessenden Fragen, weshalb die gewählte Zahl als passend erlebt werde und was es bräuchte, um einen höheren Wert zu erreichen, entstanden zahlreiche Wortmeldungen. Auch unter den Teilnehmenden wurden bereits erste Verständnisfragen gestellt. Eine Person äusserte beispielsweise ihre Überraschung darüber, dass die Teilnehmenden eines bestimmten Bereichs sich nicht höher eingeordnet hatten. Ebenso wurden Wortmeldungen von Mitarbeitenden anderer Bereiche von den übrigen Berufsgruppen mit Überraschung aufgenommen und mit Aussagen wie „Das war mir so nicht bewusst“ oder „Das hätte ich nicht gedacht“ kommentiert.

Die Tendenzen in der Wahrnehmung der Zusammenarbeit waren mir bereits aus den vorangehenden Fragebogen und Interviews bekannt. Diese deckten sich nun mit der Aufstellung. Durch diese Übung wurden diese Tendenzen für alle Teilnehmenden sichtbar und unmittelbar erlebbar.

Nach dem Abschluss dieser Übung entstanden auf dem Rückweg ins Plenum erste informelle Gespräche zwischen einzelnen Mitarbeitenden verschiedener Berufsgruppen. Die allgemeine Stimmung wirkte gelöster und entspannter. Auf Grundlage dieser Beobachtungen entstand der Eindruck, dass das Eis bereits gebrochen war und dass aufgrund der gesteigerten Aufmerksamkeit auch Neugier auf die nächste Übung vorhanden war.

5.2.2 Perspektivenwechsel

Für die zweite Übung wurden für jeden Arbeitsbereich beziehungsweise jede Berufsgruppe bereits im Vorfeld Flipcharts vorbereitet. Wie in Kapitel 4.3.2 beschrieben, wurden die Teilnehmenden gebeten, vier Gruppen zu bilden, jeweils eine Gruppe pro Bereich, wobei niemand aus der eigenen Berufsgruppe in der jeweiligen Gruppe vertreten sein durfte. Diese Gruppenbildung verlief zügig, und jede Gruppe konnte sich mit dem zugewiesenen Flipchart sowie den Fragen „Was ist dieser Berufsgruppe wichtig?“, „Wo

fühlt sie sich missverstanden?“ und „Was wünscht sie sich von anderen Bereichen?“ in einen separaten Raum zurückziehen.

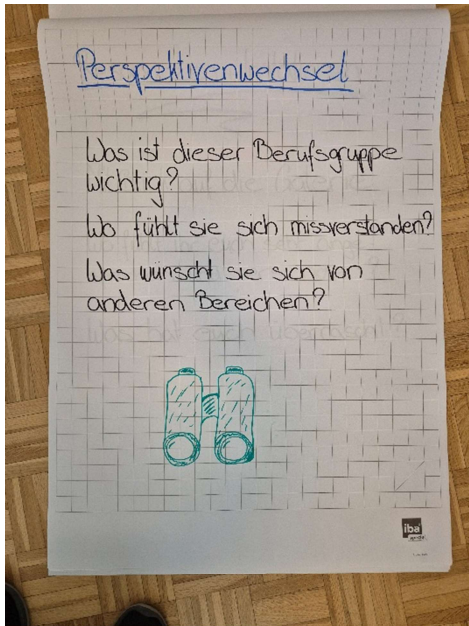


Abbildung 5: Perspektivenwechsel

Alle vier Gruppen versetzten sich während 25 Minuten mithilfe der zirkulären Fragestellungen in die Perspektive der jeweils gewählten Berufsgruppe und notierten die Antworten auf die Fragen, die aus dieser geliehenen Perspektive stimmig erscheinen könnten, auf den Flipcharts. Eine Gruppe war bereits nach 20 Minuten fertig. Für zwei Gruppen erwies sich die vorgesehene Zeit von 25 Minuten als passend, während sie für eine Gruppe eher knapp bemessen war. Dennoch konnten alle vier Gruppen ihre Ergebnisse anschliessend ins Plenum zurückbringen. Die Flipcharts wurden am Boden ausgelegt, und alle Teilnehmenden erhielten Zeit, die erarbeiteten Resultate der anderen Gruppen zu lesen. Dabei bestand die Möglichkeit, Verständnisfragen zu stellen. Korrekturen oder Richtigstellungen waren zu diesem Zeitpunkt noch nicht vorgesehen. Dies schien für die Teilnehmenden gut aushaltbar zu sein, und die gestellten Fragen dienten jeweils lediglich der Konkretisierung.

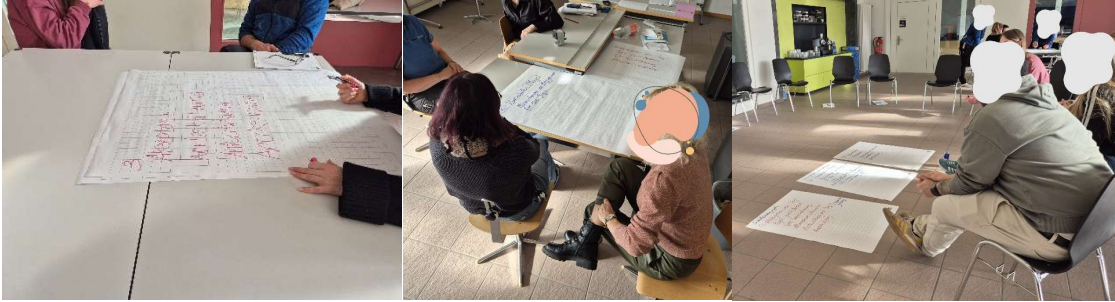


Abbildung 6: Gruppenarbeit

Auf die Nachfrage im Plenum, wie diese Übung erlebt worden sei, fielen die Rückmeldungen sehr unterschiedlich aus. Einige Gruppen schienen sich mit der Aufgabe leicht zu tun, während andere sie als anspruchsvoll empfanden. Besonders die Gruppe, welche die Perspektive des therapeutischen Teams einnahm, erlebte die Übung als herausfordernd. Als Begründung wurde genannt, dass der therapeutische Bereich und dessen Tätigkeit als eher entfernt und schwer zugänglich wahrgenommen würden. Eine mögliche Erklärung, die innerhalb dieser Gruppe formuliert wurde, war zudem, dass die Schweigepflicht des therapeutischen Teams einen wesentlichen Einfluss auf diese Wahrnehmung haben könnte.

5.2.3 Resonanzen und Irritationen

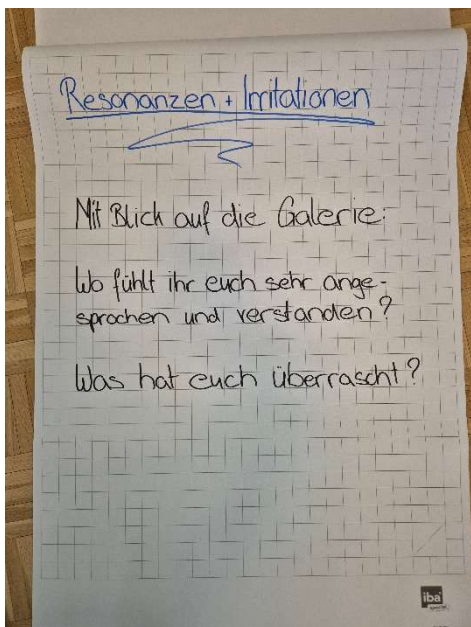


Abbildung 7: Resonanzen und Irritationen

Nach einer Pause wurde die dritte Übung durchgeführt. Dafür bildeten die einzelnen Bereiche jeweils eine eigene Gruppe. Da aus dem Bereich Schule nur eine Lehrerin am Workshop teilnahm, erhielt sie Unterstützung durch zwei Sozialpädagoginnen, die ebenfalls als Springerinnen in der Schule tätig sind. Alle vier Gruppen erhielten anschliessend das jeweils von den anderen Berufsgruppen erarbeitete Flipchart aus der Galerie (Ausstellung der verschiedenen Flipcharts).

Die vier Gruppen erhielten 20 Minuten Zeit, sich zu folgenden Fragen Gedanken zu machen:

- Wo fühlt ihr euch angesprochen und verstanden?
- Was hat euch überrascht oder irritiert?

Nachdem die Gruppen ihre Antworten festgehalten hatten, brachten sie diese zurück ins Plenum. Dort erhielt jede Gruppe die Möglichkeit, ihre Resultate den anderen Teilnehmenden vorzutragen. Dies schien mir ein Schlüsselmoment des Workshops gewesen zu sein. Es gab mehrere „Aha-Momente“ und ein zuvor nicht vorhandenes Verständnis für das Gegenüber kam zum Ausdruck.

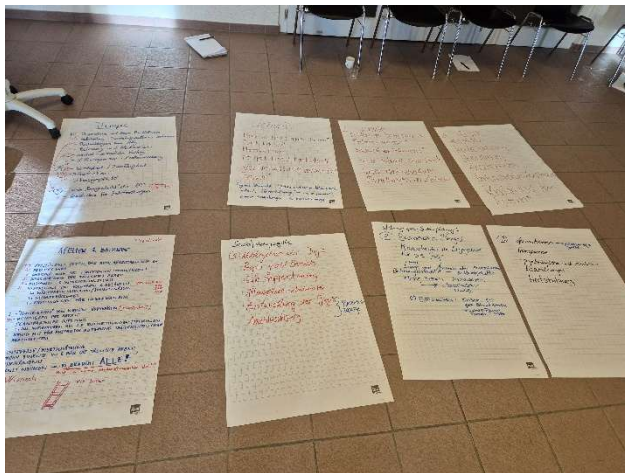


Abbildung 8: Galerie Resonanzen und Irritationen

Beispielsweise bestand bei den Wohngruppen ein Interesse daran zu verstehen, weshalb die Schule beziehungsweise die Lehrpersonen nicht in derselben Strenge handeln wie die Mitarbeitenden der Wohngruppen. Die Mitarbeitenden der Schule erhielten dadurch die Gelegenheit, die dahinterstehende Haltung und ihre pädagogische Philosophie zu erläutern.

Für die Mitarbeitenden aus dem Bereich Atelier und Betriebe wurde im Austausch nachvollziehbar, weshalb die Mitarbeitenden der Wohngruppen sich nachmittags Zeit für längere Kaffeepausen nehmen können, während die anderen Bereiche arbeiten. Die Wohngruppen hatten so die Möglichkeit zu erklären, dass sie während des Mittagessens gemeinsam mit den Jugendlichen arbeiten und ab 16.00 Uhr, wenn die Jugendlichen von der Schule auf die Wohngruppe zurückkommen, bis zum Zubettgehen um 22.30 Uhr, keine eigentliche Pause mehr haben.

Dabei wurde deutlich, dass oft davon ausgegangen wird, die Bedürfnisse der anderen seien bekannt und verständlich, was jedoch nicht immer der Wahrnehmung der anderen Seite entspricht. Insgesamt entstand zwischen den vier Berufsgruppen ein reger Austausch, der von grosser Neugier geprägt war.

5.2.4 Reflexion und Praxistransfer

Wie in Kapitel 4.3.4 beschrieben, setzten sich die Teilnehmenden in dieser vierten Übung zunächst in einer kurzen Einzelreflexion mit sich selbst auseinander. Die Fragen danach, was jede Person für sich selbst tun und verändern kann, zielten darauf ab, ein Denken in Richtung Selbstwirksamkeit anzuregen. Mit diesem Fokus begaben sich die Teilnehmenden anschliessend in Kleingruppen, wo sie im Rahmen eines Brainstormings mögliche Veränderungsmassnahmen sammelten, schriftlich festhielten und danach ins Plenum zurückbrachten.

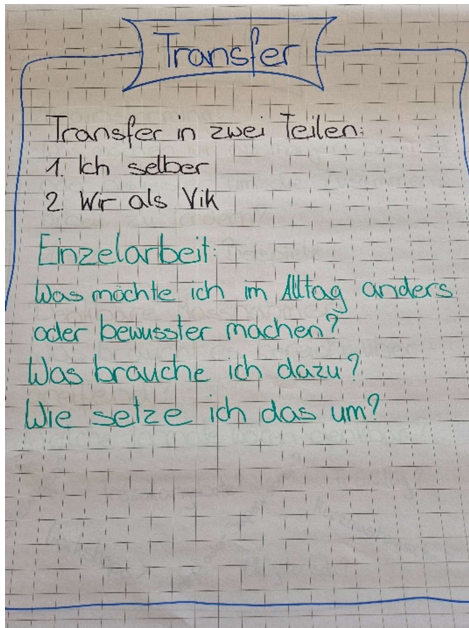


Abbildung 9: Transfer Einzelarbeit

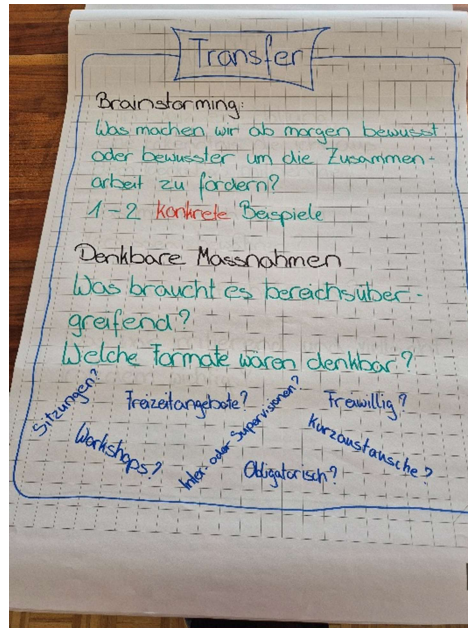


Abbildung 10: Transfer Brainstorming

Zu den genannten Ideen gehörten unter anderem, aktiv auf Mitarbeitende zuzugehen und Bedürfnisse offen sowie direkt anzusprechen, sich im Alltag bewusst Zeit für kurze Austausche zu nehmen und die Beziehungspflege aktiver zu gestalten. Im Austausch im Plenum konnten einzelne Vorschläge weiter konkretisiert werden. Dabei wurde beispielsweise diskutiert, wie und wann es im Alltag möglich ist, sich bewusst Zeit für kurze Austausche zu nehmen und welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit Bedürfnisse offener und direkter angesprochen werden können.

Neben zahlreichen Anregungen, die jede Person selbst umsetzen kann, wurden auch einige Wünsche an die Leitung formuliert. Diese wurden von den Teilnehmenden selbstständig so aufgeteilt, dass jeweils geklärt war, wer welches Anliegen an wen weiterleitet.



Abbildung 11: Selbst umsetzen

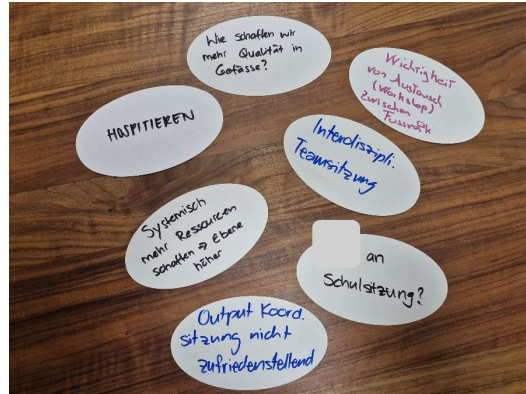


Abbildung 12: Wünsche an die Leitung

In dieser Übung wirkten die Teilnehmenden, wenn auch möglicherweise etwas müde, dennoch zufrieden und aufgestellt. Die Interaktion untereinander schien sich im Vergleich zur ersten Übung verändert zu haben. Der bereichsübergreifende Austausch wirkte offener, ungehemmter und natürlicher. Bereits bei der Gruppenbildung kam es zu einer natürlichen Durchmischung, ohne dass darauf Einfluss genommen werden musste.

5.2.5 Abschlussrunde

Der Abschluss wurde so gestaltet, dass die Teilnehmenden ein Feedback zum Workshop geben konnten. Dieses Feedback konnte frei formuliert werden oder anhand der folgenden Fragen, die als Orientierung dienen sollten:

- Welche Haltung, welche Erkenntnis oder welchen Satz nehme ich aus diesem Workshop mit?
- Was möchte ich vor dem Vergessen bewahren?
- Was war heute hilfreich?
- Und was war irritierend und möglicherweise dennoch wichtig?

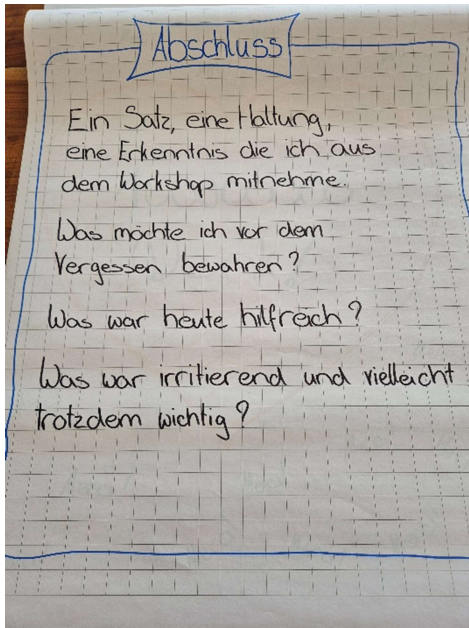


Abbildung 13: Abschluss

Obwohl bereits vier Stunden intensiv gearbeitet worden waren, schien noch genügend Energie für Rückmeldungen vorhanden zu sein. Geschätzt wurde insbesondere, dass auf die zu Beginn geäusserten Wünsche eingegangen worden war und ausreichend Zeit für den Austausch zur Verfügung stand. Das Motto „verstehen statt bewerten“ wurde von einigen Teilnehmenden ausdrücklich erwähnt und als etwas beschrieben, das sie gerne in den Alltag mitnehmen möchten.

Auch der Perspektivenwechsel sowie die dabei entstandenen „Aha-Momente“ wurden mehrfach thematisiert. Ein grosser Teil der Teilnehmenden gab an, gerade diese Erfahrungen mitnehmen zu wollen, einerseits weil dadurch ein besseres Verständnis für andere entstand, andererseits weil sie sich selbst auch besser verstanden fühlten. Die Begegnungen „auf einer anderen Ebene“ wurden dabei ebenfalls benannt und geschätzt.

Von einigen wurde der Wunsch geäussert, dass solche Workshops oder andere Gefässe die Gelegenheit für Perspektivenwechsel und Raum für Begegnung bieten, nicht bei einer einmaligen Sache bleiben und in regelmässigen Abständen wiederholt werden sollten. Mit diesen Ideen fanden sich einige Teilnehmende bereits im nächsten Austausch. Um die Zeit einzuhalten, unterbrach ich diesen Austausch und fragte stattdessen, wer von den Teilnehmenden motiviert sei, einer Arbeitsgruppe beizutreten oder diese ins Leben zu rufen, um ein aus ihrer Sicht sinnvolles Gefäss zu erarbeiten, welches dann

der Geschäftsleitung als Vorschlag unterbreitet werden könnte. Hierzu meldeten sich gut die Hälfte der Teilnehmenden.

Zum Schluss erklärte ich das weitere Vorgehen im Hinblick auf die zweite Befragung und beendete den Workshop offiziell mit einem herzlichen Dank an alle Teilnehmenden. Ich informierte zudem, dass ich noch einen Moment anwesend sein werde, falls bei jemandem noch etwas nachklingen oder eine offene Frage bestehen sollte. Anschliessend löste sich die Gruppe auf und einzelne Teilnehmende kamen noch persönlich auf mich zu, um sich zu bedanken.

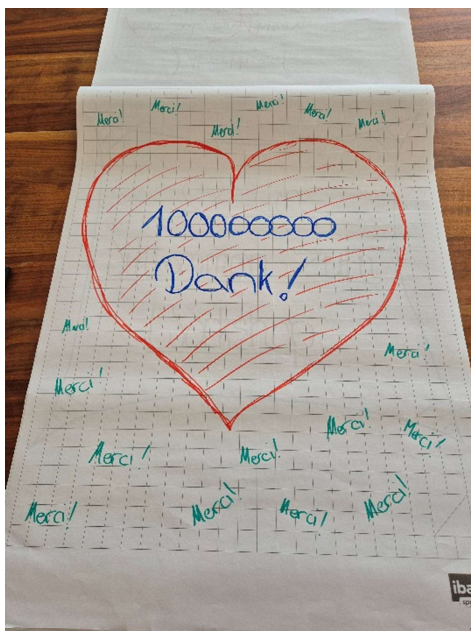


Abbildung 14: Dank

5.2.6 Zusammenfassung der Ergebnisse der Workshop-Auswertung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Workshop aus Sicht der Teilnehmenden einen offenen Austausch ermöglichte und als hilfreich erlebt wurde. Besonders der Perspektivenwechsel, die gemeinsamen Reflexionen sowie die Möglichkeit, unterschiedliche Sichtweisen sichtbar zu machen, wurden als gewinnbringend beschrieben. Gleichzeitig zeigte sich ein Interesse daran, die angesprochenen Themen weiterzuführen und in geeigneten Gefässen erneut aufzugreifen.

Am Workshoptag nahmen 15 der ursprünglich 17 angemeldeten Personen teil, da sich zwei Personen krankheitsbedingt abmelden mussten.

5.3 Ergebnisse Befragungen nach dem Workshop

Von den 15 Teilnehmenden am Workshop reichten 14 den Fragebogen zur Nachbefragung ein. Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf die Rückmeldungen dieser 14 Teilnehmenden.

Die Auswertung der Fragebogen nach dem Workshop zeigt insgesamt ein klares und in sich stimmiges Bild hinsichtlich der Wahrnehmung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und Kommunikation aus Sicht der Teilnehmenden nach der Intervention.

In den Skalierungsfragen wird deutlich, dass die Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen und Generationen weiterhin überwiegend positiv eingeschätzt wird. Die Werte bewegen sich insgesamt im Bereich von „stimme eher zu“ bis „stimme voll zu“. So wird beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen mit einem Mittelwert von 3.29 (von maximal 4 Punkten) und die Zusammenarbeit zwischen Generationen mit einem Mittelwert von 3.57 bewertet. Damit bestätigt sich die bereits vor dem Workshop erkennbare Tendenz einer grundsätzlich tragfähigen Zusammenarbeit, auch wenn Unterschiede in der Einschätzung einzelner Aspekte bestehen.

Besonders deutlich zeigt sich in den Einschätzungen, dass Aspekte rund um Perspektivenwechsel und gegenseitiges Verständnis von den Teilnehmenden sehr hoch bewertet werden. Die Aussage, durch den Workshop neue Perspektiven auf andere Berufsgruppen gewonnen zu haben, sowie die Aussage, dass sich das Verständnis für andere Berufsgruppen verbessert habe, erreichen jeweils einen Mittelwert von 3.93. Diese hohen Werte weisen darauf hin, dass diese Dimensionen aus Sicht der Beteiligten im Zusammenhang mit dem Workshop eine besondere Bedeutung erhalten haben.

Auch die Aussage, dass der Workshop dazu angeregt hat, im Alltag anders miteinander in Kontakt zu treten, wird mit einem Mittelwert von 3.79 deutlich positiv eingeschätzt. Dies deutet darauf hin, dass die Teilnehmenden einen Zusammenhang zwischen den im Workshop gemachten Erfahrungen und ihrem eigenen Verhalten im Arbeitsalltag wahrnehmen. Vergleichbar dazu wird auch die Aussage, konkrete Impulse aus dem

Workshop übernommen zu haben, mit einem Mittelwert von 3.50 eher positiv bewertet, wobei sich hier eine grössere Streuung in den Antworten zeigt. Dies legt nahe, dass die Übertragung in den Alltag unterschiedlich stark wahrgenommen wird.

Ein weiterer auffälliger Befund betrifft die Einschätzung zum Umgang mit Spannungen und Missverständnissen. Dieser Bereich wird mit einem Mittelwert von 3.36 bewertet und damit deutlich positiver eingeschätzt als in der Befragung vor dem Workshop (Mittelwert 2.58). Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass sich die Wahrnehmung in Bezug auf die Möglichkeit, Spannungen anzusprechen, verändert hat. Gleichzeitig zeigt der Wert, dass dieser Aspekt weiterhin nicht durchgehend als stark ausgeprägt erlebt wird.

Demgegenüber bleibt die Einschätzung zur konstruktiven Nutzung unterschiedlicher Sichtweisen im mittleren Bereich (Mittelwert 2.93). Dies weist darauf hin, dass Unterschiede zwar wahrgenommen werden, jedoch nicht durchgehend als aktiv nutzbar erlebt werden. Auch die Einschätzung, von anderen Berufsgruppen verstanden und gehört zu werden, bleibt mit einem Mittelwert von 3.07 insgesamt positiv, ohne jedoch besonders stark ausgeprägt zu sein.

Die offenen Antworten ergänzen diese Ergebnisse und geben einen vertieften Einblick in die subjektiven Wahrnehmungen der Teilnehmenden. Besonders häufig wird beschrieben, dass ein grösseres gegenseitiges Verständnis für andere Berufsgruppen wahrgenommen wird. Mehrere Teilnehmende führen aus, dass sie die Arbeitsrealitäten, Anforderungen und Rahmenbedingungen anderer Bereiche besser nachvollziehen können.

Darüber hinaus beschreiben viele Teilnehmende Veränderungen im eigenen Umgang mit anderen. Genannt werden insbesondere häufigeres Nachfragen, bewusstere Kommunikation, ein vorsichtigeres beziehungsweise weniger vorschnelles Bewerten sowie eine grössere Offenheit gegenüber anderen Sichtweisen. Diese Aussagen beziehen sich primär auf die eigene Haltung im Arbeitsalltag und weniger auf strukturelle Veränderungen.

Als besonders prägend wird in mehreren Antworten der Perspektivenwechsel im Workshop beschrieben. Der Einblick in andere Berufsgruppen sowie die Möglichkeit, unterschiedliche Sichtweisen direkt im Austausch zu thematisieren, werden als hilfreich

eingeordnet. Gleichzeitig wird der offene Austausch über Missverständnisse und sensible Themen als wichtiger Bestandteil dieses Prozesses wahrgenommen.

Neben diesen eher positiven Wahrnehmungen zeigen die offenen Antworten auch unterschiedliche Einschätzungen hinsichtlich der Veränderung. Einzelne Teilnehmende berichten, dass die Zeit seit dem Workshop noch zu kurz sei, um grössere Veränderungen festzustellen, oder dass sich Eindrücke im Arbeitsalltag relativieren können. Dies deutet darauf hin, dass die Wahrnehmung von Veränderung individuell unterschiedlich ausfällt und nicht von allen gleich stark beschrieben wird.

Ein wiederkehrender Aspekt in den offenen Antworten ist der Wunsch nach weiteren Austauschmöglichkeiten. Genannt werden unter anderem regelmässige Workshops, bereichsübergreifende Gefässe, Hospitationen oder andere Formen des direkten Austauschs. Dies kann als Hinweis darauf verstanden werden, dass der Bedarf nach strukturierten Begegnungsräumen weiterhin als relevant eingeschätzt wird.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der Befragungen nach dem Workshop, dass die Teilnehmenden insbesondere Veränderungen in der Wahrnehmung von Zusammenarbeit, im Verständnis für andere Perspektiven sowie im eigenen Umgang mit anderen beschreiben. Unterschiede zwischen Berufsgruppen werden weiterhin wahrgenommen, scheinen jedoch in veränderter Weise eingeordnet zu werden.

Die tabellarischen Auswertungen zu den Fragebogen sind im Anhang 8: Auswertungstabelle 2. Fragebogen (nach Workshop) und Anhang 9: Auswertung offene Fragen 2. Fragebogen (nach Workshop) ersichtlich.

6. Diskussion und Fazit

6.1 Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse legen nahe, dass die zentrale Herausforderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit weniger in einer grundsätzlichen Kooperationsverweigerung liegt als vielmehr in den im Alltag wirksam werdenden Unterschieden in Arbeitsweisen, Erwartungen und Kommunikationsformen. Gerade an den Schnittstellen zwischen den Bereichen scheinen unterschiedliche Logiken aufeinanderzutreffen, die nicht automatisch aufeinander bezogen werden, sondern Irritationen und Missverständnisse erzeugen können. Damit bestätigt sich die theoretische Annahme, dass Zusammenarbeit in Organisationen vor allem dort anspruchsvoll wird, wo verschiedene Perspektiven, Rollen und Zuständigkeiten im Alltag praktisch aufeinandertreffen.

Bemerkenswert ist aus meiner Sicht, dass die wahrgenommenen Unterschiede nicht ausschliesslich als Belastung beschrieben werden. Vielmehr zeigen die Rückmeldungen, dass Unterschiede auch als Ressource erlebt werden können, sofern sie sichtbar gemacht und in einen gemeinsamen Austausch überführt werden. Dies verweist darauf, dass das eigentliche Problem nicht das Vorhandensein von Differenz ist, sondern der Umgang mit ihr. Die Ergebnisse stützen damit die systemische Sichtweise, wonach Unterschiedlichkeit nicht beseitigt, sondern reflektiert und produktiv bearbeitet werden kann.

Die vor dem Workshop erhobenen Daten deuten darauf hin, dass die Zusammenarbeit im Grundsatz als tragfähig erlebt wird, die Qualität der alltäglichen Kooperation jedoch stark davon abhängt, ob Einblicke in die Arbeitsrealität anderer Bereiche bestehen. Wo solche Einblicke fehlen, werden Unterschiede eher als Distanz denn als Ergänzung wahrgenommen. Wo dagegen Austausch stattfindet, entstehen eher Verständnis, Entlastung und eine offenere Haltung gegenüber anderen Sichtweisen. Daraus lässt sich schliessen, dass Kommunikation nicht nur Informationsfunktion hat, sondern eine zentrale Voraussetzung für gegenseitige Anerkennung darstellt.

Der Workshop scheint vor allem auf der Ebene der Wahrnehmung und Reflexion Impulse gesetzt zu haben. Die nach der Intervention beschriebenen Veränderungen beziehen sich überwiegend auf ein erweitertes Verständnis, auf bewusstere Beobachtung

und auf eine veränderte Haltung im Umgang miteinander. Aus fachlicher Sicht ist dies bedeutsam, weil systemische Interventionen nicht in erster Linie direkt Strukturen verändern, sondern neue Deutungs- und Beobachtungsmuster anregen, aus denen sich später veränderte Handlungsweisen entwickeln können. Die Ergebnisse sprechen daher eher für eine reflexive als für eine unmittelbar strukturelle Veränderung.

Gleichzeitig wird in den Rückmeldungen deutlich, dass diese Veränderungen nicht von allen gleich stark und nicht sofort wahrgenommen werden. Einzelne Hinweise auf die kurze Zeit seit dem Workshop oder auf die Relativierung im Arbeitsalltag zeigen, dass organisationale Veränderung nicht linear verläuft. Diese Unterschiedlichkeit der Wahrnehmung ist aus systemischer Perspektive nicht überraschend, sondern verweist darauf, dass Organisationen aus mehreren, teils nebeneinanderstehenden Wirklichkeitskonstruktionen bestehen. Gerade deshalb kann ein einzelner Workshop wichtige Impulse setzen, aber keine umfassende Veränderung ersetzen.

Der wiederholt formulierte Wunsch nach weiteren Austauschgefässen ist deshalb ein zentraler Befund. Er zeigt, dass die im Workshop angesprochenen Themen nicht als abgeschlossen erlebt werden, sondern als Teil eines längerfristigen Entwicklungsprozesses. Aus meiner Sicht unterstreicht dies die Bedeutung kontinuierlicher Reflexions- und Begegnungsräume, in denen bereichs- und generationenübergreifende Zusammenarbeit nicht nur punktuell, sondern regelmässig bearbeitet werden kann. Die Ergebnisse machen damit deutlich, dass nachhaltige Veränderung vor allem dort möglich wird, wo Austausch nicht als einmalige Massnahme, sondern als fortlaufender Bestandteil organisationaler Praxis verstanden wird.

6.2 Beantwortung der leitenden Fragestellung

Die leitende Fragestellung zielte darauf, zu verstehen, wie Mitarbeitende unterschiedlicher Generationen und Berufsgruppen die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation in einer sozialen Institution erleben und welche Veränderungen sie nach einer systemischen Intervention in Form eines Workshops wahrnehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Zusammenarbeit insgesamt als bedeutsam und überwiegend positiv beschrieben wird, zugleich jedoch durch Unterschiede in Arbeitsweisen, Erwartungen und Kommunikationsformen geprägt ist. Diese Unterschiede erscheinen dabei nicht nur

als Belastung, sondern auch als mögliche Ressource, sofern sie sichtbar gemacht und bearbeitet werden können.

Auffällig ist, dass Spannungen und Missverständnisse im Alltag zwar wahrgenommen, jedoch nicht immer direkt angesprochen oder gemeinsam bearbeitet werden. Dies deutet darauf hin, dass die Herausforderung weniger in einer grundsätzlich fehlenden Kooperationsbereitschaft liegt als vielmehr in der Frage, wie mit unterschiedlichen Perspektiven im Arbeitsalltag umgegangen werden kann. Der Workshop wurde in diesem Zusammenhang als ein Rahmen beschrieben, in dem solche Unterschiede thematisiert und reflektiert werden konnten.

Im Hinblick auf die Zeit nach dem Workshop beschreiben die Mitarbeitenden vor allem Veränderungen auf der Ebene der Wahrnehmung und des Umgangs mit Unterschieden. Genannt werden insbesondere ein erweitertes Verständnis für andere Berufsgruppen sowie ein bewussterer und reflektierterer Umgang mit verschiedenen Sichtweisen. Daraus lässt sich ableiten, dass die systemische Intervention vor allem dazu beigetragen hat, Unterschiede bewusster wahrzunehmen und sie eher als Ausgangspunkt für Reflexion denn als unmittelbares Problem zu betrachten. Mit anderen Worten lässt sich interpretieren, dass der Workshop dazu beigetragen hat, „Gärtchen-Denken“ unter den Teilnehmenden zu reduzieren und das gegenseitige Verständnis zu stärken.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die bereichsübergreifende Zusammenarbeit in der Institution sowohl als Ressource als auch als Spannungsfeld erlebt wird. Nach dem Workshop zeigen sich aus Sicht der Mitarbeitenden vor allem Veränderungen in der Wahrnehmung anderer Berufsgruppen und im reflektierteren Umgang mit Unterschieden. Die leitende Fragestellung kann damit dahingehend beantwortet werden, dass bereichsübergreifende Zusammenarbeit insgesamt als tragfähig, zugleich aber als erklärungs- und reflexionsbedürftig erlebt wird und dass der Workshop insbesondere auf der Ebene von Wahrnehmung, Verständnis und Reflexion Anstöße gesetzt hat.

6.3 Beantwortung der Unterfragen

6.3.1 Besonderheiten und Herausforderungen der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Generationen und Berufsgruppen

Die erste Unterfrage bezieht sich auf die Besonderheiten und Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Generationen und Berufsgruppen in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens. Die theoretischen Überlegungen zeigen, dass generationenbezogene Unterschiede vor allem in Werten, Haltungen, Kommunikationsstilen und Erwartungen an Arbeit sichtbar werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass solche Unterschiede nicht vorschnell einer Generation zugeschrieben werden sollten, da sie ebenso durch biografische, soziale und berufliche Prägungen beeinflusst sind.

Auch die interprofessionelle Zusammenarbeit ist durch unterschiedliche fachliche Perspektiven, Zuständigkeiten, Arbeitsaufträge und Kommunikationsformen geprägt. Diese Verschiedenheit kann die Zusammenarbeit bereichern, sie kann jedoch ebenso zu Missverständnissen, Abgrenzung und Konflikten führen. Besonders dann, wenn eigene Zuständigkeiten, Interessen oder Grenzen zu stark in den Vordergrund rücken, wird gemeinsame Zusammenarbeit erschwert. Hinzu kommt das in dieser Arbeit beschriebene Bereichs- beziehungsweise „Gärtchen-Denken“, das bereichsübergreifende Kooperation zusätzlich belastet, weil die Zusammenhänge mit anderen Teams und Fachbereichen zu wenig mitgedacht werden.

Die theoretische Verknüpfung macht deutlich, dass sich generationenbezogene und berufsgruppenbezogene Unterschiede in sozialen Institutionen häufig überlagern und nicht klar voneinander zu trennen sind. Aus fachlicher Sicht liegt die zentrale Herausforderung deshalb weniger im Vorhandensein von Unterschieden selbst, sondern vielmehr darin, wie mit ihnen im Arbeitsalltag umgegangen wird. Unterschiede werden damit nicht nur als mögliche Konfliktquelle sichtbar, sondern ebenso als Ressource, wenn sie reflektiert, eingeordnet und in einen konstruktiven Austausch überführt werden.

Die Unterfrage kann damit dahingehend beantwortet werden, dass die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Generationen und Berufsgruppen vor allem durch unterschiedliche Deutungen, Kommunikationsformen und bereichsbezogene Abgrenzungen

herausfordernd wird, Unterschiede jedoch zugleich als Ressource für Verständigung und Weiterentwicklung genutzt werden können.

6.3.2 Systemische Organisationsberatung

Die zweite Unterfrage bezieht sich auf die Haltungen und Methoden der systemischen Organisationsberatung, die in der Literatur als hilfreich beschrieben werden, um bereichs- und teamübergreifende Zusammenarbeit zu fördern.

Die in Kapitel 3.3 zitierte Literatur zur systemischen Organisationsberatung beschreibt Haltungen und Methoden, die als hilfreich für die Förderung bereichs- und teamübergreifender Zusammenarbeit gelten. Diese basieren auf einer wertschätzenden, reflexiven und offenen Grundhaltung. Im Zentrum steht die Annahme, dass Organisationen als komplexe soziale Systeme verstanden werden müssen, in denen unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen nebeneinander bestehen. Kommunikation wird dabei nicht als reine Informationsübertragung verstanden, sondern als Prozess der Bedeutungsherstellung innerhalb des Systems (Königswieser & Hillebrand, 2008).

Hilfreich erscheinen mir in diesem Zusammenhang insbesondere Perspektivenwechsel, Reflexion, Offenheit gegenüber Unterschiedlichkeit und die Bereitschaft, Unterschiede nicht vorschnell zu bewerten. Systemische Interventionen setzen nicht auf direkte Steuerung von Veränderung, sondern auf Impulse, die im System selbst aufgenommen und weiterentwickelt werden können. Ebenso wird hervorgehoben, dass Mitarbeitende als Expertinnen und Experten ihrer Praxis ernst genommen werden und dass dialogische Räume geschaffen werden sollen, in denen unterschiedliche Sichtweisen sichtbar und besprechbar werden. Diese Ansätze sollen dazu beitragen, bereichsübergreifende Zusammenarbeit nicht zu vereinheitlichen, sondern Unterschiede verständlich und als Grundlage für gemeinsamen Austausch nutzbar zu machen.

Gerade diese Ansätze habe ich auch in der praktischen Umsetzung als gewinnbringend erlebt. Dies lässt sich dahingehend interpretieren, dass insbesondere das Nicht-Vereinheitlichen und die Anerkennung der Expertise der Mitarbeitenden zu einer positiven und motivierten Atmosphäre im Workshop beigetragen haben. Dadurch konnte ein Gefühl von Augenhöhe und Selbstwirksamkeit entstehen.

Die Unterfrage kann damit dahingehend beantwortet werden, dass systemische Organisationsberatung besonders dort hilfreich ist, wo bereichsübergreifende Zusammenarbeit nicht durch Vorgaben vereinheitlicht, sondern durch Reflexion, Perspektivenwechsel und gemeinsame Auseinandersetzung unterstützt werden soll. Gerade im Kontext unterschiedlicher Berufsgruppen und Generationen bietet dieser Ansatz einen Rahmen, um Differenzen nicht als Störung, sondern als mögliche Ressource für Entwicklung und Verständigung zu betrachten.

6.3.3 Veränderungen nach der Intervention

Die dritte Unterfrage bezieht sich auf die Veränderungen, welche die Mitarbeitenden nach der gemeinsamen Intervention in Form eines Workshops und der anschliessenden Beobachtungsphase beschreiben. Die Rückmeldungen deuten darauf hin, dass sich vor allem die Wahrnehmung anderer Berufsgruppen sowie der Umgang mit Unterschieden verändert haben. Der Workshop zielte dabei weniger auf unmittelbare strukturelle Veränderungen als vielmehr auf Reflexion, Perspektivenübernahme und eine bewusstere Auseinandersetzung mit bereichsübergreifender Zusammenarbeit.

Mehrere Teilnehmende beschrieben, dass sie andere Arbeitsrealitäten differenzierter wahrnehmen und im Umgang miteinander bewusster handeln. Diese Veränderungen zeigen sich jedoch zunächst vor allem auf der Ebene subjektiver Wahrnehmung und individuellen Verhaltens. Ob sich daraus bereits nachhaltig veränderte Abläufe im organisationalen Alltag ergeben, lässt sich auf Grundlage der vorliegenden Daten noch nicht abschliessend beurteilen.

Zugleich hat sich infolge des Workshops unter den Teilnehmenden eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich nach den Sommerferien mit der Entwicklung eines geeigneten Gefässes für regelmässige bereichsübergreifende Begegnungen und Austausche befassen wird. Dass dieses Vorhaben von der Geschäftsleitung unterstützt wird, deutet darauf hin, dass die angestossenen Themen über den Workshop hinaus weitergeführt und auch auf institutioneller Ebene mitgetragen werden.

Damit kann die dritte Unterfrage dahingehend beantwortet werden, dass die Intervention vor allem zu einer erweiterten Wahrnehmung, zu mehr Perspektivenübernahme und zu einem reflektierteren Umgang mit Unterschieden beigetragen hat. Gleichzeitig

zeigen die Ergebnisse, dass daraus zwar weiterführende Entwicklungsschritte entstanden sind, tiefgreifende organisationale Veränderungen zum jetzigen Zeitpunkt jedoch noch nicht abschliessend beurteilt werden können.

6.4 Methodische Reflexion und Grenzen

Das methodische Vorgehen dieser Arbeit war darauf ausgerichtet, die bereichs- und generationenübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation in der Institution aus mehreren Perspektiven zu erfassen. Mit den qualitativen Leitfadeninterviews, den beiden schriftlichen Befragungen und dem Workshop wurden unterschiedliche Zugänge gewählt, um sowohl individuelle Wahrnehmungen als auch gemeinsame Reflexionsprozesse sichtbar zu machen. Die Kombination dieser Methoden erwies sich als sinnvoll, da sich die einzelnen Erhebungsformen gegenseitig ergänzten und unterschiedliche Ebenen des Themas zugänglich machten.

Die Interviews ermöglichten vertiefte Einblicke in subjektive Erfahrungen, Deutungen und Haltungen der Mitarbeitenden. Der Fragebogen ergänzte diese Perspektiven durch eine breitere, strukturierte Erfassung der Wahrnehmungen vor dem Workshop und diente zugleich der Vorbereitung der Intervention. Der Workshop wiederum eröffnete einen gemeinsamen Reflexionsraum, in dem unterschiedliche Sichtweisen sichtbar gemacht, aufeinander bezogen und bearbeitet werden konnten. Insbesondere die Skalierungsaufstellung, die Übungen zum Perspektivenwechsel sowie die Arbeit mit Resonanzen und Irritationen trugen dazu bei, dass bereichsübergreifende Unterschiede im direkten Austausch thematisiert werden konnten.

Die systemischen Elemente des Workshops waren ein zentraler Bestandteil des Forschungsdesigns. Der Workshop wurde bewusst so gestaltet, dass zentrale Prinzipien der systemischen Organisationsberatung angewendet werden konnten. Dazu gehören insbesondere der Perspektivenwechsel durch zirkuläre Fragestellungen sowie die strukturierte Reflexion unterschiedlicher Sichtweisen im Plenum. Dies ermöglichte nicht nur die Erfassung der Wahrnehmungen der Beteiligten, sondern auch die Mitreflexion der eigenen Beobachterposition.

Gleichzeitig sind die Ergebnisse dieser Arbeit im Licht verschiedener methodischer Grenzen zu betrachten. Die Teilnahme an den Befragungen und am Workshop war

freiwillig, weshalb von einer Selbstselektion der Teilnehmenden auszugehen ist. Es ist anzunehmen, dass sich vor allem Mitarbeitende beteiligten, die bereits ein Interesse an der Thematik oder eine gewisse Offenheit für den Austausch mitbrachten. Zudem war der Kreis der Teilnehmenden begrenzt, weshalb die Ergebnisse nicht verallgemeinert werden können, sondern als kontextgebundene Einsichten in die spezifische Institution zu verstehen sind.

Eine weitere Grenze liegt darin, dass die erlebten Veränderungen nach dem Workshop vor allem auf subjektiven Rückmeldungen beruhen. Die Auswertung zeigt Hinweise auf veränderte Wahrnehmungen, Haltungen und kommunikativen Praktiken, erlaubt jedoch keine Aussagen darüber, ob und in welchem Ausmass diese Veränderungen langfristig bestehen bleiben. Die anschliessende Beobachtungsphase war zudem zeitlich begrenzt, weshalb nachhaltige strukturelle Veränderungen nur eingeschränkt erfasst werden konnten.

Hinzu kommt, dass ich selbst als Mitarbeitende der Institution und zugleich als durchführende Person des Workshops Teil des untersuchten Feldes war. Eine vollständige Distanz zum Untersuchungsfeld war damit nicht möglich. Diese Doppelrolle eröffnete zwar einen guten Zugang zur Praxis und erleichterte die Durchführung der Erhebung, sie kann aber auch dazu geführt haben, dass einzelne Aussagen vorsichtiger formuliert wurden oder bestimmte Deutungen durch die bestehende Nähe zum Feld beeinflusst waren. Im Sinne der Kybernetik zweiter Ordnung ist diese Einbindung der beobachtenden Person in das Beobachtete mitzudenken.

Insgesamt zeigt sich, dass das methodische Vorgehen geeignete Zugänge eröffnet hat, um die bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie die Wahrnehmungen nach der Intervention differenziert zu erfassen. Die Ergebnisse sind dabei als situations- und kontextbezogene Einsichten zu verstehen, die vor allem Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit in der untersuchten Institution liefern. Gleichwohl kann die in der Arbeit beschriebene Intervention als grundsätzlich anschlussfähig für andere soziale Institutionen verstanden werden, sofern dort ähnliche Herausforderungen in der bereichs- und generationenübergreifenden Zusammenarbeit bestehen, wovon gemäss Welz-Spiegel & Spiegel (2023), Eberhardt (2024), Franzheld (2025) und Tavalato (2016) ausgegangen werden kann.

6.5 Fazit

Die vorliegende Arbeit zeigte, dass bereichs- und generationenübergreifende Zusammenarbeit in sozialen Institutionen zugleich Ressource und Spannungsfeld ist. Unterschiede in beruflichen Perspektiven, Kommunikationsformen und Erwartungen werden von den Mitarbeitenden nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Potenzial wahrgenommen, sofern sie sichtbar gemacht, reflektiert und in einen konstruktiven Austausch überführt werden können.

Der systemische Workshop erwies sich dabei als geeigneter Rahmen, um unterschiedliche Sichtweisen zu thematisieren, gegenseitiges Verständnis zu fördern und bereichsübergreifende Kommunikation bewusster zu gestalten. Die Rückmeldungen der Teilnehmenden deuten darauf hin, dass insbesondere auf der Ebene der Wahrnehmung, der Perspektivenübernahme und des Umgangs mit Unterschieden Veränderungen angestossen wurden.

Gleichzeitig macht die Arbeit deutlich, dass solche Prozesse nicht mit einer einmaligen Intervention abgeschlossen sind. Die Bildung einer weiteren Arbeitsgruppe und der Wunsch nach regelmässigen Austauschgefässen weisen darauf hin, dass bereichsübergreifende Zusammenarbeit als fortlaufende Entwicklungsaufgabe verstanden werden muss. Gerade darin liegt die praktische Bedeutung der Ergebnisse: Nachhaltige Zusammenarbeit entsteht dort, wo Reflexion, Begegnung und Austausch nicht punktuell bleiben, sondern als wiederkehrender Bestandteil organisationaler Praxis verankert werden.

Ein Ausblick ergibt sich aus der Möglichkeit, die im Anschluss an den Workshop entstandene Arbeitsgruppe auf deren Wunsch hin weiter zu begleiten. Dadurch könnte der angestossene Prozess in der Institution weitergeführt und bei der Entwicklung geeigneter Formen für regelmässige bereichsübergreifende Begegnungen unterstützt werden. Darüber hinaus verweisen die Ergebnisse darauf, dass vergleichbare systemische Interventionen auch in anderen sozialen Institutionen mit ähnlichen Herausforderungen erprobt und kontextbezogen weiterentwickelt werden könnten.

Hinweis zur Verwendung von KI-gestützter Unterstützung

Perplexity AI wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit als unterstützendes Werkzeug für die sprachliche Formulierung und die Strukturierung einzelner Textpassagen

verwendet. Das Tool diene ausschliesslich der sprachlichen Überarbeitung bereits eigenständig erarbeiteter Inhalte. Die inhaltliche Ausarbeitung, Argumentation, Quellenwahl sowie die fachliche Verantwortung für die vorliegende Arbeit liegen vollständig bei mir als Autorin.

7. Literaturverzeichnis

- Eberhardt, D. (2024). *Generationen zusammen führen* (4. Ausg.). Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Ellebracht, H., Lanz, G., Geiseler, L., & Osterhold, G. (2018). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung - Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte* (5. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Franzheld, T. (2025). *Multiprofessionelle Zusammenarbeit - Kinderschutz interdisziplinär und partizipativ*. Springer Nature.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten - Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Ausg.). VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2008). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (4. Auflage). Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2007). *Qualitative Evaluation - Der Einstieg in die Praxis* (1. Ausg.). VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.
- Tavolato, P. (2016). *Aktives Generationen-Management - Ressourcen nutzen — Mitarbeiter führen — Teams entwickeln*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I / Das Grundlagenwissen*. Vandenhoeck + Ruprecht GmbH & Co. KG.
- Welz-Spiegel, C., & Spiegel, F. (2023). *Interprofessionelles Management im Gesundheitswesen*. Springer-Verlag GmbH.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden.....	70
Anhang 2: Kategorien- und Subkategorienübersicht	71
Anhang 3: Codebuch	73
Anhang 4: 1. Fragebogen (vor dem Workshop)	74
Anhang 5: Auswertungstabelle 1. Fragebogen (vor Workshop)	76
Anhang 6: Auswertung offene Fragen 1. Fragebogen (vor Workshop).....	77
Anhang 7: 2. Fragebogen (nach dem Workshop).....	78
Anhang 8: Auswertungstabelle 2. Fragebogen (nach Workshop).....	81
Anhang 9: Auswertung offene Fragen 2. Fragebogen (nach Workshop).....	82

Anhang 1: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Ziel:

- Wahrnehmung von Unterschieden zwischen den verschiedenen Generationen und Berufsgruppen
- Erleben von Kommunikation und Zusammenarbeit im Arbeitsalltag

1 Einstieg / Kontextualisierung

- 1.1 Du arbeitest im Team als Ist das korrekt?
- 1.2 Da es hier auch um Generationenfragen geht: Magst du mir bitte dein Geburtsjahr nennen?
- 1.3 Seit wann arbeitest du in der Institution und in welcher Funktion?

2 Zusammenarbeit im Arbeitsalltag

- 2.1 Wenn du an deinen Arbeitsalltag denkst: Wie würdest du die Zusammenarbeit in der Institution im Allgemeinen beschreiben?
- 2.2 Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie erlebst du die Zusammenarbeit im Arbeitsalltag in der Institution aktuell?
- 2.3 Was wäre für dich der Unterschied zur nächst höheren Zahl?
- 2.4 Welchen Einfluss denkst du, könnten dabei die unterschiedlichen Generationen oder Berufsgruppen haben?

3 Kommunikation

- 3.1 Was fällt dir besonders auf, wenn du an Kommunikation in der Institution oder im Team denkst?
- 3.2 Wenn 1 sehr konfliktuell und 10 sehr konstruktiv bedeutet: Wie erlebst du die Kommunikation in der Institution insgesamt?
- 3.3 Welche Situationen kommen dir in den Sinn, wenn du an diese Zahl denkst?
- 3.4 Was davon könnte aus deiner Sicht auf unterschiedliche Berufsgruppen oder Generationen zurückzuführen sein?

4 Wahrgenommene Herausforderungen

- 4.1 Wo erlebst du aktuell Herausforderungen in der Zusammenarbeit in der Institution oder im Team?
- 4.2 Welche Auswirkungen haben diese Herausforderungen auf deinen Arbeitsalltag?

Nachfrageoption:

- 4.3 Haben sie einen Einfluss auf die Effizienz deiner Arbeit?
- 4.4 Haben sie einen Einfluss auf dein Wohlbefinden oder deine Zufriedenheit bei der Arbeit?

5 Abschluss

- 5.1 Gibt es etwas, das dir im Zusammenhang mit Zusammenarbeit und Kommunikation oder den Berufsgruppen und Generationen wichtig ist und das wir noch nicht angesprochen haben?

Anhang 2: Kategorien- und Subkategorienübersicht

Kategorien- und Subkategorienübersicht für B1 bis B5

Hauptkategorie	Kurzdefinition	Subkategorien / typische Codes	Vorkommen in Interviews
Bereichsübergreifende Zusammenarbeit	Allgemeine Bewertung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit sowie Formen gelingender oder eingeschränkter Kooperation zwischen Bereichen.	Positive Zusammenarbeit; mittlere Zusammenarbeit; ressourcenorientierte Zusammenarbeit; Unterstützung durch Erfahrung; Wertschätzung; realistische Erwartungen; Veränderung, Entwicklung, Lernpotenzial; mehr Austausch; Konflikte und Spannungen; Dienstjahre als Einflussfaktor	B1, B2, B3, B4, B5
Kommunikation und Kommunikationsstil	Art und Qualität der Kommunikation im Team und bereichsübergreifend, einschliesslich Direktheit, Konstruktivität, indirekter Konfliktbearbeitung und teamkultureller Unterschiede.	Direkter Austausch; konstruktive Kommunikation; Konflikte und Spannungen; sprachliche Anpassung; Teamkulturen; zwischenmenschliche Gespräche; wenig Teamkommunikation	B1, B2, B3, B4, B5
Abgrenzung und Bereichsdenken	Tendenz, sich auf das eigene Team, den eigenen Bereich oder das eigene „Gärtli“ zu konzentrieren und andere Perspektiven zu wenig einzubeziehen.	Gärtli-Denken; teaminterne Rückzugstendenz	B1, B2
Berufsgruppenbezogene Unterschiede	Unterschiede zwischen Professionen, Fachlogiken, Rollen und Arbeitsrealitäten, die Zusammenarbeit und gegenseitiges Verständnis prägen.	Unterschiedliche Perspektiven; unterschiedliche Einschätzungen; fehlendes Verständnis; Hierarchien und Konkurrenzdenken; Person statt Berufsgruppe	B1, B2, B3, B4, B5
Generationsbezogene Unterschiede	Wahrgenommene Unterschiede zwischen Generationen in Sprache, Haltungen, Sensibilitäten, Kritikstilen und Offenheit gegenüber Neuem.	Generation als Ressource; Ressourcen; unterschiedliche Perspektiven; Werte- und Sensibilitätsunterschiede; Sprachgebrauch; Sprach- und Kritikstil; Offenheit für neue Haltungen; Altersunterschiede im Alltag; Abwehr von Neuem	B1, B2, B4, B5
Generationenübergreifende Zusammenarbeit	Aussagen, in denen Generationen weniger als trennende Kategorie, sondern als Frage von Persönlichkeit, Dienstjahren oder komplementären Ressourcen beschrieben werden.	Dienstjahre als Einflussfaktor; Person statt Generation; Ressourcen; unterschiedliche Perspektiven	B1, B2, B3, B5

Institutionelle Rahmenbedingungen	Organisatorische und strukturelle Bedingungen, welche Austausch, Zusammenarbeit und Integration neuer Mitarbeitender fördern oder erschweren.	Zeitdruck und fehlende Begegnung; Koordinationsprobleme; Personalwechsel; fehlendes Austauschgefäß; Einarbeitung und Kennenlernen; Kreativität und Kooperation; regelmässiger Austausch; Ressourcen	B1, B2, B3, B4
Auswirkung auf Arbeit und Wohlbefinden	Auswirkungen von Zusammenarbeit, Konflikten und Rahmenbedingungen auf Effizienz, Belastung, Motivation, Zufriedenheit und persönliche Selbststeuerung.	Effizienz; begrenzte Effizienzeinbussen; Effizienz und Motivation; Belastung; Distanz und Demotivation; Zufriedenheit; Abgrenzung als Schutz; Gelassenheit durch Erfahrung; emotionale Selbststeuerung	B1, B2, B3, B4, B5

Anhang 3: Codebuch

Codebuch

Hauptkategorie	Kurzdefinition	Subkategorien / typische Codes	Einschliessen	Ausschliessen	Ankerbeispiele	Vorkommen in Interviews
Bereichsübergreifende Zusammenarbeit	Allgemeine Bewertung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit sowie Formen gelingender oder eingeschränkter Kooperation zwischen Bereichen.	Positive Zusammenarbeit; mittlere Zusammenarbeit; ressourcenorientierte Zusammenarbeit; Unterstützung durch Erfahrung; Wertschätzung; realistische Erwartungen; Veränderung; Entwicklung; Lernpotenzial; mehr Austausch; Konflikte und Spannungen; Dienstjahre als Einflussfaktor	Alle Passagen, in denen die Zusammenarbeit zwischen Wohngruppen, Schule, Therapie, Betrieben oder weiteren Bereichen insgesamt bewertet oder beschrieben wird.	Nicht codieren, wenn ausschliesslich über die Zusammenarbeit innerhalb des eigenen Teams gesprochen wird, ohne Bezug zu anderen Bereichen.	„grösstenteils eine sehr gute Zusammenarbeit“ (B1)	B1, B2, B3, B4, B5
Kommunikation und Kommunikationsstil	Art und Qualität der bereichsübergreifenden Kommunikation, einschliesslich Direktheit, Konstruktivität, indirekter Konfliktbearbeitung und teamkultureller Unterschiede.	Direkter Austausch; konstruktive Kommunikation; Konflikte und Spannungen; sprachliche Anpassung; Teamkulturen; zwischenmenschliche Gespräche	Alle Passagen zur Art des Austauschs, zur Direktheit, zu Tonfall, Vorsicht, Transparenz oder zur Qualität von Gesprächen zwischen Personen und Bereichen.	Nicht codieren, wenn der Fokus ausschliesslich auf strukturellen Bedingungen oder Team internen Konflikten liegt.	„Den direkten Austausch von Mitarbeitenden zu Mitarbeitenden nehme ich meistens positiv wahr.“ (B2)	B1, B2, B3, B4, B5
Abgrenzung und Bereichsdenken	Tendenz, sich auf das eigene Team, den eigenen Bereich oder das eigene „Gärtli“ zu konzentrieren und andere Perspektiven zu wenig einzubeziehen.	Gärtli-Denken; teaminterne Rückzugstendenz	Alle Passagen, in denen Bereiche vor allem aus der eigenen Perspektive handeln, sich abschotten oder andere Bereiche zu wenig einbeziehen.	Nicht codieren bei allgemeinen Unterschieden zwischen Personen, solange keine bereichsübergreifende Abschottungsdynamik sichtbar wird.	Jede Berufsgruppe hat ihr Gebiet, ihr Gärtli“ (B1)	B1, B2
Berufsgruppenbezogene Unterschiede	Unterschiede zwischen Professionen, Fachlogiken, Rollen und Arbeitsrealitäten, die Zusammenarbeit und gegenseitiges Verständnis prägen.	Unterschiedliche Perspektiven; unterschiedliche Einschätzungen; fehlendes Verständnis; Hierarchien und Konkurrenzdenken; Person statt Berufsgruppe	Alle Passagen, in denen Unterschiede zwischen Wohngruppen, Therapie, Schule, Atelier & Betrieben oder anderen Professionen als relevant für Zusammenarbeit beschrieben werden.	Nicht codieren, wenn Differenzen nur auf Persönlichkeit oder Teamklima zurückgeführt werden.	„Wir haben sehr unterschiedliche Ausbildungen gemacht mit unterschiedlichen Schwerpunkten.“ (B2)	B1, B2, B3, B4, B5
Generationsbezogene Unterschiede	Wahrgenommene Unterschiede zwischen Generationen in Sprache, Haltungen, Sensibilitäten, Kritikstilen und Offenheit gegenüber Neuem.	Generation als Ressource; Ressourcen; unterschiedliche Perspektiven; Werte- und Sensibilitätsunterschiede; Sprachgebrauch; Sprach- und Kritikstil; Offenheit für neue Haltungen; Altersunterschiede im Alltag; Abwehr von Neuem	Alle Passagen, in denen Generationen oder Altersunterschiede explizit als Einfluss auf Zusammenarbeit, Kommunikation oder gegenseitiges Verstehen benannt werden.	Nicht codieren, wenn Unterschiede ausdrücklich eher mit Dienstjahren, institutioneller Sozialisation oder Persönlichkeit erklärt werden.	„Die Jüngeren bringen frischen Wind, die Älteren Erfahrung.“ (B1)	B1, B2, B4, B5
Generationenübergreifende Zusammenarbeit	Aussagen zur Wahrnehmung der Zusammenarbeit mit Menschen aus unterschiedlichen Generationen, einschliesslich beschriebener Ressourcen, Spannungen und Herausforderungen.	Dienstjahre als Einflussfaktor; Person statt Generation; Ressourcen; unterschiedliche Perspektiven	Alle Passagen, in denen Alters- und Generationenunterschiede als Einflussfaktor auf die Zusammenarbeit beschrieben werden.	Nicht codieren, wenn Persönlichkeit, Charakter oder Teamdynamik ohne klaren Generationsbezug im Vordergrund stehen.	„mehr ein Dienstjahr-Thema als ein Generation“	B1, B2, B3, B5
Institutionelle Rahmenbedingungen	Organisatorische und strukturelle Bedingungen, welche Austausch, Zusammenarbeit und Integration neuer Mitarbeitender fördern oder erschweren.	Zeitdruck und fehlende Begegnung; Koordinationsprobleme; Personalwechsel; fehlendes Austauschgefäss; Einarbeitung und Kennenlernen; Kreativität und Kooperation; regelmässiger Austausch; Ressourcen	Alle Passagen zu Strukturen, Gefässen, Anwesenheiten, institutionellen Abläufen oder Ressourcen, die die Zusammenarbeit zwischen Bereichen beeinflussen.	Nicht codieren, wenn es ausschliesslich um persönliche Haltungen ohne Strukturbezug geht.	„Uns fehlt ein Gefäss, um diese Themen interdisziplinär besprechen zu können.“ (B2)	B1, B2, B3, B4
Auswirkung auf Arbeit und Wohlbefinden	Auswirkungen von Zusammenarbeit, Konflikten und Rahmenbedingungen auf Effizienz, Belastung, Motivation, Zufriedenheit und persönliche Selbststeuerung.	Effizienz; begrenzte Effizienzeinheiten; Effizienz und Motivation; Belastung; Distanz und Demotivation; Zufriedenheit; Abgrenzung als Schutz; Gelassenheit durch Erfahrung; emotionale Selbststeuerung	Alle Passagen, in denen die wahrgenommenen Auswirkungen von Schnittstellenproblemen oder gelingender Zusammenarbeit für die Arbeit beschrieben werden.	Nicht codieren, wenn die Folgen ausschliesslich auf teaminterne Situationen ohne Bezug zu anderen Bereichen zurückgehen.	„Das braucht viel Zeit, das braucht viel Energie.“ (B5)	B1, B2, B3, B4, B5

1. Fragebogen (vor dem Workshop)

Dieser Fragebogen erfasst, wie du die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den verschiedenen Berufsgruppen und Generationen in der Institution erlebst. Die Angaben werden vertraulich behandelt und anonym ausgewertet.

A. Hintergrund

1. In welchem Bereich der Institution arbeitest du?
 - ☐ Atelier
 - ☐ Betriebe
 - ☐ Schule
 - ☐ Therapie
 - ☐ Wohngruppe
2. Welcher der folgenden Generationen ordnest du dich zu?
 - ☐ Babyboomer (Geburtsjahrgänge 1955 – 1964)
 - ☐ Generation X (Geburtsjahrgänge 1965 – 1979)
 - ☐ Millennials oder Generation Y (Geburtsjahrgänge 1980 – 1994)
 - ☐ Generation Z (Geburtsjahrgang 1995 – 2009)

B. Zusammenarbeit

Bitte kreuze jeweils an, wie sehr du den folgenden Aussagen zustimmst.

1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = stimme eher zu, 4 = stimme voll zu.

3. Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Berufsgruppen erlebe ich insgesamt als gut.
 - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
4. Die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen erlebe ich insgesamt als gut.
 - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
5. Unterschiedliche Sichtweisen werden in der Institution konstruktiv genutzt.
 - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

C. Kommunikation

6. Ich fühle mich verstanden und gehört von anderen Berufsgruppen.
 - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
7. Ich fühle mich verstanden und gehört von Mitarbeitenden anderer Generationen.
 - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
8. Spannungen oder Missverständnisse können offen angesprochen werden.
 - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

D. Umgang mit Unterschieden und Auswirkungen

9. In der Institution wird mit unterschiedlichen Arbeits- und Sichtweisen wertschätzend umgegangen.
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
10. Die aktuelle Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Berufsgruppen und Generationen unterstützt mein effizientes Arbeiten.
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
11. Die aktuelle Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen und Generationen wirkt sich positiv auf mein Wohlbefinden am Arbeitsplatz aus.
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

E. Offene Fragen

12. Was erlebst du aktuell als besonders hilfreich für eine gute Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen und Generationen?
13. Wo siehst du im Moment die grössten Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen und Generationen?
14. Gibt es etwas, das du dir im Hinblick auf Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Berufsgruppen und Generationen wünschst?

Anhang 5: Auswertungstabelle 1. Fragebogen (vor Workshop)

Auswertungstabelle 1. Fragebogen (vor Workshop)

Item	Mittelwert	Verteilung der Antworten	Zentrale Aussagen aus den offenen Fragen
Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen ist gut.	3.42	8×3, 4×4	Zusammenarbeit wird grundsätzlich positiv erlebt, aber nicht überall gleich stark.
Zusammenarbeit zwischen Generationen ist gut.	3.25	9×3, 3×4	Generationenübergreifende Zusammenarbeit wird eher positiv, aber etwas zurückhaltender bewertet als die Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen.
Unterschiedliche Sichtweisen werden konstruktiv genutzt.	3.08	11×3, 1×4	Unterschiedliche Sichtweisen werden eher als vorhanden denn als voll ausgeschöpft erlebt.
Ich fühle mich von anderen Berufsgruppen verstanden und gehört.	3.42	7×3, 5×4	Das Gefühl, gehört zu werden, ist grundsätzlich vorhanden, aber nicht durchgehend stark ausgeprägt.
Ich fühle mich von Mitarbeitenden anderer Generationen verstanden und gehört.	3.33	8×3, 4×4	Auch generationenbezogen wird eher eine mittlere bis gute Verständigung beschrieben.
Spannungen oder Missverständnisse können offen angesprochen werden.	2.58	5×2, 7×3	Dies ist der kritischste Bereich; offene Konfliktsprache wird nur eingeschränkt erlebt.
Mit unterschiedlichen Arbeits- und Sichtweisen wird wertschätzend umgegangen.	3.08	11×3, 1×4	Wertschätzung ist vorhanden, wird aber nicht als klar ausgeprägt oder durchgehend erlebt.
Die Zusammenarbeit unterstützt mein effizientes Arbeiten.	3	12×3	Die Wirkung auf Effizienz wird neutral bis leicht positiv eingeschätzt.
Die Zusammenarbeit wirkt sich positiv auf mein Wohlbefinden aus.	3.08	10×3, 2×4	Das Wohlbefinden wird eher leicht positiv beeinflusst, aber nicht stark.

Anhang 6: Auswertung offene Fragen 1. Fragebogen (vor Workshop)

Auswertung offene Fragen 1. Fragebogen (vor Workshop)

Thema	Typische Aussagen
Hilfreich für Zusammenarbeit	Persönlicher Austausch, direkte Kommunikation, offene Türen, Wertschätzung, Augenhöhe, gegenseitiges Interesse, gemeinsame Anlässe, Hospitation, bereichsübergreifende Gefässe.
Grösste Herausforderungen	Fehlender Infofluss, mangelndes Verständnis für andere Berufsgruppen, „Gärtlidenken“, unklare Zuständigkeiten, Lästern, fehlende Offenheit, zu wenig Austausch zwischen Bereichen.
Wünsche	Mehr Transparenz, mehr Rücksprachen, mehr interdisziplinärer Austausch, mehr Einblick in andere Arbeitsbereiche, mehr gemeinsame Anlässe, offenere Kommunikation, mehr Hospitation.

2. Fragebogen (nach dem Workshop)

Dieser Fragebogen erfasst, wie du die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den verschiedenen Berufsgruppen und Generationen in der Stiftung nach dem Workshop erlebst. Die Angaben werden vertraulich behandelt und anonym ausgewertet.

Hintergrund

In welchem Bereich der Stiftung arbeitest du?

- ☐ Atelier & Betriebe
- ☐ Schule
- ☐ Therapie
- ☐ Wohngruppe

Welcher der folgenden Generationen ordnest du dich zu?

- ☐ Babyboomer (Geburtsjahrgänge 1955–1964)
- ☐ Generation X (Geburtsjahrgänge 1965–1979)
- ☐ Millennials oder Generation Y (Geburtsjahrgänge 1980–1994)
- ☐ Generation Z (Geburtsjahrgang 1995–2009)

Zusammenarbeit

Bitte kreuze jeweils an, wie sehr du den folgenden Aussagen zustimmst.

1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = stimme eher zu, 4 = stimme voll zu.

Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Berufsgruppen erlebe ich insgesamt als gut.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen erlebe ich insgesamt als gut.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Unterschiedliche Sichtweisen werden in der Institution konstruktiv genutzt.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Kommunikation

Ich fühle mich verstanden und gehört von anderen Berufsgruppen.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Ich fühle mich verstanden und gehört von Mitarbeitenden anderer Generationen.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Ich kann Spannungen oder Missverständnisse offen ansprechen.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Umgang mit Unterschieden

Durch den Workshop habe ich neue Perspektiven auf andere Berufsgruppen gewonnen.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Der Workshop hat mein Verständnis für andere Berufsgruppen verbessert.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Der Workshop hat dazu angeregt, im Alltag anders miteinander in Kontakt zu treten.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Ich habe konkrete Impulse aus dem Workshop in meinen Arbeitsalltag übernommen.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Ich kann mir vorstellen, dass weitere bereichsübergreifende Formate die Zusammenarbeit stärken würden.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Offene Fragen

Welche Veränderungen nimmst du in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit oder Kommunikation seit dem Workshop wahr?

Was war aus deiner Sicht der hilfreichste Impuls aus dem Workshop?

Was sollte in Zukunft weitergeführt oder vertieft werden?

Was machst du heute anders?

Anhang 8: Auswertungstabelle 2. Fragebogen (nach Workshop)

Auswertungstabelle 2. Fragebogen (nach Workshop)

Item	Mittelwert	Verteilung der Antworten	Zentrale Aussagen aus den offenen Fragen
Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen ist gut.	3.29	10x3, 4x4	Die Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen wird insgesamt positiv eingeschätzt.
Zusammenarbeit zwischen Generationen ist gut.	3.57	6x3, 8x4	Die Zusammenarbeit zwischen Generationen wird insgesamt positiv eingeschätzt, etwas differenzierter als zwischen Berufsgruppen.
Unterschiedliche Sichtweisen werden konstruktiv genutzt.	2.93	1x2, 13x3	Unterschiedliche Sichtweisen werden überwiegend konstruktiv genutzt, jedoch nicht von allen gleich stark erlebt.
Ich fühle mich von anderen Berufsgruppen verstanden und gehört.	3.07	1x2, 11x3, 2x4	Das Gefühl, von anderen Berufsgruppen verstanden und gehört zu werden, ist insgesamt gut vorhanden.
Ich fühle mich von Mitarbeitenden anderer Generationen verstanden und gehört.	3.36	1x2, 7x3, 6x4	Dieser Bereich wird insgesamt eher positiv eingeschätzt.
Spannungen oder Missverständnisse können offen angesprochen werden.	3.36	1x2, 7x3, 6x4	Die offene Ansprache von Spannungen wird eher positiv, aber noch nicht durchgehend stark erlebt.
Der Workshop hat neue Perspektiven auf andere Berufsgruppen eröffnet.	3.93	1x3, 13x4	Der Workshop hat aus Sicht vieler Teilnehmender neue Perspektiven auf andere Berufsgruppen eröffnet.
Der Workshop hat das Verständnis für andere Berufsgruppen verbessert.	3.93	1x3, 13x4	Das Verständnis für andere Berufsgruppen wurde nach Einschätzung der Teilnehmenden deutlich verbessert.
Der Workshop hat angeregt, im Alltag anders miteinander in Kontakt zu treten.	3.79	3x3, 11x4	Der Workshop hat häufig dazu angeregt, im Alltag anders miteinander in Kontakt zu treten.
Ich habe konkrete Impulse aus dem Workshop in meinen Arbeitsalltag übernommen.	3.5	1x2, 5x3, 8x4	Viele Teilnehmende geben an, konkrete Impulse in den Arbeitsalltag übernommen zu haben.
Weitere bereichsübergreifende Formate könnten die Zusammenarbeit stärken.	3.79	3x3, 11x4	Weitere bereichsübergreifende Formate werden insgesamt klar als sinnvoll und stärkend eingeschätzt.

Anhang 9: Auswertung offene Fragen 2. Fragebogen (nach Workshop)

Auswertung offene Fragen 2. Fragebogen (nach Workshop)

Thema	Typische Aussagen
Veränderungen seit dem Workshop	Häufig genannt werden mehr gegenseitiges Verständnis, mehr Bewusstsein für die Perspektiven und Rahmenbedingungen anderer Berufsgruppen sowie teilweise eine offener, respektvollere Kommunikation. Einzelne Rückmeldungen weisen darauf hin, dass Veränderungen bislang nur begrenzt oder noch nicht stabil im Alltag sichtbar sind.
Hilfreichster Impuls aus dem Workshop	Besonders hilfreich waren Perspektivenwechsel, Einblicke in den Berufsalltag anderer Bereiche, das Sichtbarmachen unterschiedlicher Aufgaben und Herausforderungen sowie der offene Austausch über sensible Punkte und Missverständnisse.
Was weitergeführt oder vertieft werden sollte	Gewünscht werden regelmäßige bereichsübergreifende Austausche, weitere Workshops, Hospitationen oder Seitenwechsel, mehr gemeinsame Gefässe und eine nachhaltige Förderung von direkter Kommunikation, Verständnis und Transparenz.
Was ich heute anders mache	Viele beschreiben, dass sie heute häufiger nachfragen, bewusster kommunizieren, vorschnelleres Urteilen vermeiden, mehr Verständnis und Wertschätzung zeigen und den direkten Austausch mit anderen Bereichen aktiver suchen.