

Deep Dive

## Vom Konflikt zur Chance

Wie Generationendialoge die Zusammenarbeit stärken

Monique Hernández

**Monique Hernandez** (2024). Vom Konflikt zur Chance. Deep Dive. *goodos*.

Herausgeber

**Heerwagen, Rickert, Völler-Leipoldt und Partner PartG –  
Psychologen | Betriebswirtin | Pädagoge | Personalentwicklerin**

Geschäftsanschrift: Seeholzenstraße 2, 82166 Gräfelfing

Telefon: [+49 89 377 9972 00](tel:+4989377997200)

Mail: [kontakt@goodos.de](mailto:kontakt@goodos.de)

Sitz der Gesellschaft: München

Registergericht: AG München

Partnerschaftsregister, Registernummer: PR 2388

Partner:innen: Silke Heerwagen, Monique Hernández Vera, Jaakko Johannsen,

Thilo Leipoldt, Sven Lübbers, Alexander Rickert, Nadine Schneider und Veronika Völler-Leipoldt

\* *goodos* ist eine Wortmarke der vorgenannten Gesellschaft.

© Fotos: Gérard Pleyne

© 2024, Monique Hernández, *goodos*



## Abstract

Die Themen Dialog- und Konfliktfähigkeit rücken in Organisationen zunehmend in den Fokus – nicht zuletzt durch spürbare Spannungen in der generationsübergreifenden Zusammenarbeit. Gerade dort, wo mehrere Alterskohorten im Arbeitsalltag aufeinandertreffen, entstehen Missverständnisse, Vorurteile und Konflikte – nicht, weil Unterschiedlichkeit ein Problem wäre, sondern weil der Umgang damit oft scheitert. Häufig wird über- statt miteinander gesprochen. Dadurch gehen Potenziale verloren, die eigentlich enorme Chancen für Innovation, Lernen und Wirksamkeit bieten könnten.

Der Deep Dive zeigt auf, wie eine dialogfähige Haltung und konkrete Gesprächskompetenz helfen können, diese Spannungen konstruktiv zu nutzen. Anhand praktischer Modelle und Reflexionsfragen wird deutlich, wie Organisationen über Dialogformate und Perspektivwechsel eine Kultur entwickeln können, in der Generationenvielfalt nicht trennt, sondern verbindet. Der Beitrag richtet sich an Führungskräfte und Teams, die Zusammenarbeit bewusst gestalten und Unterschiede als Ausgangspunkt für Entwicklung begreifen möchten – gerade in komplexen Zeiten, in denen das Miteinander zum zentralen Erfolgsfaktor wird.

## Generationen-Vielfalt: Potenzial statt Problem?

In der heutigen Arbeitswelt begegnen sich bis zu vier Generationen, und die fünfte drängt bereits nach. Was für eine unglaubliche Chance, oder? Doch diese Vielfalt ist nicht nur ein Geschenk, sie bringt auch Spannungen, Missverständnisse und Konflikte mit sich – nicht, weil Unterschiedlichkeit problematisch ist, sondern weil der Umgang damit oft scheitert. Hier stehen Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen vor einer spannenden Herausforderung: Wie gelingt es, unterschiedliche Perspektiven so zu verbinden, dass ein inspirierendes Arbeitsumfeld entsteht, in dem das volle Potenzial der (Generationen-)Vielfalt entfaltet wird? Die Antwort liegt in einer Schlüsselkompetenz: Dialogfähigkeit.

## Der Umgang mit Konflikten entscheidet über den Erfolg

Aktuelle wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Spannungen sowie technologische Entwicklungen und der Druck aus dem Markt verstärken Unsicherheit und Stress, was wiederum den perfekten Nährboden für Konflikte bildet. Zwar sind Organisationen seit jeher „Sammelbecken unterschiedlicher Motive und Interessen“ (Nowak, S. 37), in denen Missverständnisse, Spannungen und Konflikte oft an der Tagesordnung sind. Doch ist ein Anstieg von Konflikten überall spürbar - das nehmen wir auch bei unseren Kunden wahr.

Dabei entscheidet nicht die Anzahl der Konflikte über den Erfolg einer Organisation, sondern die Art und Weise, wie mit diesen umgegangen wird (ebd.). Oft wird vermieden, Irritationen überhaupt anzusprechen. Oder es wird über- statt miteinander geredet. Dadurch können sich Konflikte so verhärten, dass die Zusammenarbeit und Zufriedenheit der Beteiligten leidet und in der Konsequenz auch die Leistungs-, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation.

## Die Generationenvielfalt: Weg von Klischees, hin zu Synergien

Über, statt mit anderen zu reden und sich in der Andersartigkeit abzuwerten, ist ein Symptom dafür, dass Unterschiede in der Zusammenarbeit nicht konstruktiv genutzt werden (können). Bei all der Diversität, die es in unseren Organisationen gibt – von Geschlechtern, über Kulturen bis hin zu Persönlichkeiten - zeigt sich dies aktuell insbesondere beim Aufeinandertreffen verschiedener Generationen am Arbeitsplatz. Anders als in unsrem Privatleben, fallen die generationsspezifischen Unterschiede dort deshalb so gravierend auf, weil man gezwungen ist, zusammenzuarbeiten (Maas, 2024, S. 20).

Statt Generationenvielfalt als Chance zu begreifen und zu nutzen, passiert viel zu oft genau das Gegenteil: Die Älteren werden als veränderungsresistent und die Jüngere als unrealistisch oder fordernd dargestellt. „Das haben wir schon immer so gemacht!“ trifft auf „Das muss alles anders gemacht werden!“. Dieses stereotype Denken, wird dadurch verstärkt, dass übereinander geredet wird - in den Organisationen, am Esstisch und allen voran auch in den Medien. Einseitige und vereinfachte Darstellungen und die Betonung von Unterschieden fördern Miss- und Unverständnisse statt Wertschätzung und Synergien.

Um die Generationenvielfalt effektiv zu nutzen und als Organisation „trotz“ oder gerade „wegen“ der Konflikte erfolgreich zu sein, braucht es eine Kultur, die einen wertschätzenden und konstruktiven Umgang mit Unterschieden fördert. Eine ausgeprägte Dialog- und Konfliktfähigkeit wird dabei zur Schlüsselkompetenz. Denn nur im Dialog kann Verständnis hergestellt und mit Vorurteilen aufgeräumt werden. Nur im Dialog können wir die Perspektive wechseln, Verständigung und Wir-Denken fördern. Nur im Dialog können wir den Grundstein für nachhaltige und erfolgreiche ZUSAMMENarbeit legen.

## Generationenvielfalt: Alle, aber nicht jede:r

Bevor ich darauf eingehe, was Dialog- und Konfliktfähigkeit ausmacht und wie man sie stärken kann, möchte ich kritisch auf den Begriff „Generation“ und dessen heutiger Verwendung eingehen.

In der aktuellen Diskussion über Generationen, die häufig sowohl populär- als auch unwissenschaftlich geführt wird, werden Baby Boomer, Generation X, Y und Z oft als klar abgegrenzte Gruppen dargestellt. Diese Einteilung basiert auf der Annahme, dass jede Generation durch fundamentale Unterschiede geprägt ist – sei es in Werten, Arbeitsweisen oder Zukunftserwartungen. Um diese Sichtweise zu untermauern, wird häufig auf Karl Mannheim und seinen Generationsbegriff aus dem Jahr 1928 verwiesen. Mannheim analysierte rückblickend, wie gesellschaftliche Großereignisse – in seinem Fall der Erste Weltkrieg – die Denk- und Verhaltensweisen von Menschen einer bestimmten Alterskohorte nachhaltig beeinflussten (Maas, 2024, S. 46).

Das Konzept wirft jedoch Fragen auf: Während Mannheim seine Überlegungen retrospektiv entwickelte, werden die heute geläufigen Generationseinteilungen oft künstlich konstruiert. Es wird ein Zeitrahmen von 15 Jahren angenommen, um eine neue Generation zu definieren, unabhängig davon, ob in diesem Zeitraum tatsächlich prägende Ereignisse, stattfanden, die das eigene Erleben von anderen Kohorten unterscheiden, wie Kriege, Krisen oder politische Systemwechsel. Besonders kritisch ist der Versuch, bereits heute zu prognostizieren, welche Ereignisse die noch heranwachsende Generation Alpha prägen werden (ebd. S. 48f.).

Dass die Einteilung der Generationen trotzdem so populär ist, wird vor allem durch (soziale) Medien, Marketing- und profitorientierte Beratungsfirmen begünstigt. Diese Akteure polarisieren insbesondere zwischen Baby Boomern und der Generation Z, betonen Unterschiede und verstärken damit gegenseitige Vorurteile und Stereotype. Statt Brücken zu bauen, vertiefen sie so die Gräben zwischen Jüngeren und Älteren und zeichnen das Bild eines Kriegs zwischen den Generationen (Gerhardt et al., 2021, S. 11ff).

Eine zu starre Einordnung nach Generationen verstellt den Blick auf das Wesentliche: die individuelle Persönlichkeit und Prägung. Denn obwohl wir rational wissen, dass Menschen nicht allein durch ihr Geburtsdatum definiert werden, neigen wir im komplexen Arbeitsalltag dennoch dazu, sie unbewusst in Schubladen zu stecken. Die Herausforderung besteht darin, Generationenvielfalt als kollektives Phänomen zu begreifen, ohne in Stereotype zu verfallen. Innerhalb jeder Generation gibt es eine große Bandbreite an individuellen Erfahrungen und Prägungen. Statt nur die kohorten-typischen Unterschiede zu sehen, sollten wir die Individuen dahinter wahrnehmen.

## Warum wir trotzdem über Generationen sprechen?

„[W]eil immer mehr Menschen auf den Arbeitsmarkt drängen, die uns immer mehr befremden“ (Maas, 2024, S. 17). Obwohl die Forschung zeigt, dass zwischen Baby Boomern, Generation X und Y nur feine Unterschiede bestehen, lassen sich bezogen auf die Generation Z relativ große Unterschiede im Denken und Handeln feststellen und durch prägende Ereignisse erklären (ebd., S. 53f). Die Generation Z ist die erste Alterskohorte, die in einer zunehmend digitalisierten und globalisierten Welt mit Smartphones, sozialen Medien und permanentem Zugang zu Informationen aufgewachsen ist. Diese technologische Durchdringung beeinflusst nicht nur ihre Kommunikations- und Arbeitsweisen, sondern auch ihre Erwartungen an Flexibilität und Transparenz in Unternehmen. Gleichzeitig führte die Globalisierung dazu, dass Themen wie Klimawandel, soziale Gerechtigkeit und kulturelle Diversität für viele junge Menschen selbstverständlich präsent und handlungsleitend sind. Diese Faktoren haben dazu beigetragen, dass die Gen Z häufig Werte wie Sinnhaftigkeit im Beruf, mentale Gesundheit und eine klare Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit priorisiert. Für ältere Generationen mag es befremdlich erscheinen, dass traditionelle Karriereziele oder Hierarchien von der Gen Z hinterfragt werden. Auf der anderen Seite erleben junge Berufseinsteiger:innen die Strukturen und Arbeitsweisen älterer Generationen oft als starr und unflexibel. Dieses Spannungsfeld birgt Konfliktpotenzial, bietet jedoch auch die Möglichkeit, Arbeitskulturen anzupassen und zukunftsfähiger zu gestalten.

In der Zusammenarbeit mit unseren Kunden hören wir immer wieder von Irritationen, Missverständnissen und Konflikten zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter:innen. Ob medial gefördert oder nicht – diese Spannungen sind real und nehmen spürbar zu. Sie führen zu Unmut, Unzufriedenheit und Unsicherheit bei Mitarbeiter:innen und Führungskräften und beeinflussen ihre Leistungsfähigkeit und Motivation, was mittel- und langfristig wiederum den Erfolg der Organisation bedroht.

Diese Tendenz gilt es umzukehren und die erlebten Unterschiede so zu nutzen, dass sie zu individueller und organisationaler Entwicklung beitragen. Die Zugehörigkeit zu einer Generation kann hier EINE Perspektive für mehr gegenseitiges Verständnis und bessere Zusammenarbeit sein.

## Der wahre Konflikt: Nicht die Generationenunterschiede, sondern der fehlende Dialog

Wir sind überzeugt: Der Großteil an Spannungen in Organisationen entsteht nicht durch die tatsächlichen Unterschiede zwischen den Generationen, sondern durch den fehlenden Dialog.

Häufig reden Vertreter:innen verschiedener Generationen über- statt miteinander. So werden Missverständnisse geschürt, die sich leicht vermeiden ließen. Selbst Formate, zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses in der generationsübergreifenden Zusammenarbeit, begünstigen meist diese Trennung: Viele solcher Angebote richten sich einseitig an ältere Mitarbeitende, etwa in Form von Trainings, die darauf abzielen, jüngere Kolleg:innen „besser zu verstehen“. Der Fokus liegt dann auf vermeintlichen Do's und Don'ts, die Stereotypen eher festigen als abzubauen. Und selbst wenn die Teilnahme für alle Generationen geöffnet ist, bleiben meist die jüngsten und die ältesten Mitarbeitenden meist fern – sei es aus mangelndem Interesse, Zeitmangel oder dem Gefühl, nicht angesprochen zu sein.

Doch solche Ansätze greifen zu kurz. Statt pauschaler Vereinfachungen, braucht es echte Dialoge, die mit allen Beteiligten auf Augenhöhe stattfinden. In diesen Dialogen sollte der Perspektivwechsel im Mittelpunkt stehen – ebenso wie die Wertschätzung der Unterschiede und das Erkennen der Gemeinsamkeiten. Wenn wir uns aktiv mit den Ansichten und Erfahrungen anderer Generationen auseinandersetzen, gewinnen wir wertvolle Einsichten: Wir beginnen zu verstehen, warum manche Themen für andere wichtig sind, und können Vorurteile hinterfragen. Aus solchen Begegnungen entstehen oft neue Ideen, unerwartete Lösungsansätze und ein tieferes Verständnis für die Herausforderungen, die uns alle betreffen.

Generationenvielfalt ist kein Hindernis, sondern eine Ressource. Sie bietet eine enorme Chance für Innovation und Kreativität. Aber diese Potenziale können wir nur ausschöpfen, wenn wir lernen, uns dazu im Dialog wertschätzend auszutauschen und die Unterschiede als Bereicherung zu begreifen. Es liegt in unserer Hand, eine Arbeitskultur zu schaffen, in der die Vielfalt der Generationen zu einem echten Wettbewerbsvorteil wird.

## Dialogfähigkeit: Der Weg zum Wir führt vom Ich übers Du

Konflikte sind nichts anderes als offene oder verborgene Gegensatzpaare, die für mindestens eine Partei von Bedeutung sind (Nowak, 2021, S. 17). Die Fähigkeit, sich konstruktiv mit diesen Gegensätzen auseinanderzusetzen, ist essenziell für erfolgreiche Zusammenarbeit. In Konfliktsituationen neigen wir jedoch oft dazu, unsere eigene Perspektive – das „Ich“ – in den Vordergrund zu stellen und Recht haben zu wollen bzw. darauf zu bestehen. Egal ob fachlich oder bezogen auf Zwischenmenschliches: Wir beharren auf unseren Standpunkten, meistens sogar, ohne uns selbst darüber im Klaren zu sein, was uns daran so wichtig ist oder „triggert“.

Für einen konstruktiven Umgang mit Unterschieden und daraus resultierenden Konflikten müssen jedoch drei Sichtweisen eingenommen werden: Die ICH-, die DU- und die WIR-bzw. META-Perspektive (Peschanel, 1993).

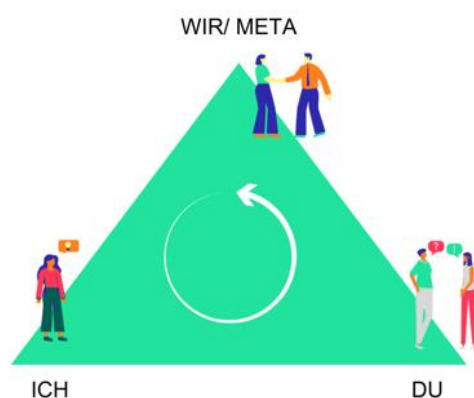


Abbildung 1: Perspektiven im Dialog (Quelle: Eigen Darstellung)

Anhand dieser drei Perspektiven lässt sich erläutern, was **Dialogfähigkeit** ist, nämlich die Fähigkeit...

- **ICH:** ...die eigenen Gedanken, Bedürfnisse, Gefühle und Wünsche wahrzunehmen, zu verstehen und angemessen zu vermitteln.
- **DU:** ...durch Perspektivwechsel die Sichtweise des Gegenübers zu verstehen und ernst zu nehmen, sowie Gegensätze anzuerkennen.
- **WIR:** ...den Konflikt aus der Meta-Ebene zu reflektieren und auf Basis der unterschiedlichen Sichtweisen nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.

Wir reden hier bewusst von Dialogfähigkeit statt von Konfliktfähigkeit. Denn, egal ob präventiv in Form von fachlichen Diskursen, Problemansprachen und kritischem Feedback oder reaktiv im Konfliktfall: Der Dialog bildet das Kernstück und schafft die Voraussetzung dafür, dass konstruktiv mit (wahrgenommenen) Gegensätzen umgegangen werden kann.

Ein offener und respektvoller Dialog schafft die Basis, um Spannungen zu reduzieren und ein gemeinsames „Wir-Gefühl“ zu fördern – eine solide Grundlage für langfristige Zusammenarbeit. Unterschiedliche Perspektiven und Generationen werden nicht als Hindernis, sondern als Chance gesehen, neue Synergien zu entwickeln und die Stärken der Vielfalt gezielt zu nutzen. So wird die Grundlage für eine erfolgreiche, langfristige Zusammenarbeit gebildet. (Generations-)Unterschiede werden so nicht zum Stolperstein, sondern zum Ausgangspunkt für neue Synergien.

## Was wir tun können: Vorbild sein und aktiv den Dialog suchen

Dialogfähigkeit und letztlich auch eine konstruktive und wertschätzende Dialogkultur in der eigenen Organisation zu fördern, ist qua Rolle insbesondere Aufgabe von Führungskräften. Dennoch liegen die Verantwortung und die Möglichkeit bei allen Beteiligten. Denn jede und jeder sollte – und kann! – mit dem eigenen Verhalten einen Unterschied machen.

Entlang der drei Dialog-Perspektiven möchte ich daher Reflexionsfragen und konkrete Handlungsimpulse geben, damit jede und jeder von uns – als Vorbild und angefangen bei uns selbst – dazu beitragen kann, Dialogfähigkeit zu fördern und Dialogkultur zu gestalten, in der

Unterschiede nicht als Belastung, sondern als Bereicherung betrachtet und entsprechend genutzt werden.

### 1. ICH: Sich selbst reflektieren und mitteilen

Jede:r von uns hat bestimmte Denk-, Sicht- und Verhaltensweisen, die durch Persönlichkeitspräferenzen, den kulturellen Hintergrund oder die bisherigen beruflichen Erfahrungen ebenso geprägt sind, wie durch prägende Ereignisse in Kindheit und Jugend oder die aktuelle Lebensphase. Sich dieser Prägungen sowie der eigenen Gefühle und Bedürfnisse bewusst zu werden, ist der erste Schritt, um im Dialog offen für andere Perspektiven zu sein. Dazu gehört auch, die Selbsterkenntnisse mit Gesprächs- und Interaktionspartnern zu teilen.

Im beruflichen Alltag bedeutet das, sich selbst und die eigenen Reaktionen besser zu verstehen: Warum reagiere ich genervt, wenn ein jüngerer Kollege eine Idee vorschlägt, die ich als unrealistisch empfinde? Warum fällt es mir schwer, die Herangehensweise meiner älteren Teamkollegin zu akzeptieren, obwohl sie effektiv ist? Indem wir diese Fragen reflektieren und unsere Gedanken dazu teilen, können wir Konflikten vorbeugen und Kommunikationsbarrieren abbauen. In der Zusammenarbeit führt diese Offenheit oft dazu, dass auch andere sich trauen, ihre Perspektiven und Bedürfnisse klarer zu formulieren. Dieser Austausch hilft nicht nur, Missverständnisse zu vermeiden, sondern fördert auch eine Arbeitsatmosphäre, in der unterschiedliche Denkweisen als Stärke wahrgenommen werden.

Für den Austausch mit den Kolleg:innen empfiehlt sich an dieser Stelle das Erstellen und Teilen einer **Bedienungsanleitung zu sich selbst anhand von Leitfragen**.



[Persönliche Bedienungsanleitung](#)

### 2. DU: Aktiv zuhören und das Gegenüber verstehen

Viele Missverständnisse und Konflikte entstehen, weil wir dazu neigen, unser Gegenüber vorschnell zu bewerten. Gerade in Stresssituationen reagieren wir oft nur aus unserer eigenen Perspektive heraus. Statt zu zuhören, um zu antworten, ist es essenziell, dem Gegenüber wirklich zu zuhören und sich in seine Lage zu versetzen. Aktives Zuhören geht dabei über die Inhalte hinaus und bezieht sich auch auf das, was zwischen den Zeilen gesagt wird: Wie sich das Gegenüber fühlt und was ihm oder ihr wichtig ist.

Die folgende **Anleitung** hilft euch, ganz Ohr zu sein und mit der Haltung zuzuhören, Andere wirklich verstehen zu wollen (was nicht bedeutet, einverstanden sein zu müssen).



[Aktives Zuhören – Für. Mehr Verständnis am Arbeitsplatz](#)

### 3. WIR/META: Neutrale Position einnehmen und Perspektiven erweitern

Auch dann, wenn wir nicht selbst daran beteiligt sind, können wir maßgeblich mitentscheiden, ob Konflikte zur gemeinsamen Entwicklung und mehr Miteinander oder zu Stillstand und Gegeneinander führen. Entscheidend ist dabei, dass wir als Außenstehende Neutralität wahren und Brücken bauen, statt Gräben zu vertiefen.

Als neutrale Außenstehende können wir bei Konflikten zwischen zwei (oder mehr) Beteiligten die Rolle der Moderation übernehmen. Dies ist vor allem dann notwendig, wenn die Parteien selbst nicht (mehr) dazu in der Lage sind, die Wir- bzw. Meta-Ebene einzunehmen. Häufiger finden wir uns im Arbeitsalltag jedoch in Situationen wieder, in denen Personen vor oder mit uns über andere reden. In diesem Fall hilft **folgendes Vorgehen**, um der Person, die sich an euch wendet, Verständnis gegenüberzubringen (ICH), sie zum Perspektivwechsel anzuregen (DU) und dazu, in Lösungen zu denken, die das Miteinander stärken (WIR).



### Neutrale Position einnehmen –Perspektivwechsel und Dialogen anregen



## Fazit

Der wahre Erfolgsfaktor liegt nicht in der (Generationen-)Vielfalt selbst, sondern in der Fähigkeit, sie konstruktiv zu nutzen. Oft sind es nicht die Unterschiede, die Probleme bereiten, sondern der fehlende Dialog. Wenn über statt miteinander gesprochen wird, entstehen Missverständnisse, die sich verfestigen und die Zusammenarbeit behindern. Das bremst die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft, und hat damit einen nennenswerten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Die unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven jüngerer und älterer Mitarbeiter:innen bieten enorme Chancen für Innovation und nachhaltigen Erfolg. Um diese Potenziale wirklich zu nutzen, braucht es eine Kultur der Wertschätzung und des gegenseitigen Verständnisses. Führungskräfte spielen bei der Gestaltung einer solchen Dialogkultur eine wichtige Rolle. Doch entscheidend ist, dass alle Mitarbeitenden – unabhängig von ihrem Alter oder ihrer Position – bereit und fähig sind, Verantwortung für ein respektvolles Miteinander zu übernehmen.

Die Förderung von Dialogfähigkeit und einer offenen Dialogkultur wird daher zu einem zentralen Erfolgsfaktor, um den Anforderungen einer zunehmend komplexen Arbeitswelt gerecht zu werden. Sie ermöglicht es Organisationen, Konflikte nicht nur zu bewältigen, sondern sie als Chance für echte Entwicklung zu nutzen.



## Literatur

Gerhardt, Megan, Nachemson-Ekwall, Josephine & Forth, Brandon. **Gentle-  
intelligence: The Revolutionary Approach to Leading an Intergenerational  
Workforce**. HarperCollins Leadership.

Maas, Rüdiger. **Generations Arbeitsunfähig: Wie uns die...** [Bitte vollständigen Titel ergänzen].

Nowak, Claus. **Konfliktlandschaften: Konflikte in Organisationen erkennen, analysieren und lösen**. Limmer Verlag.

Peschanel. In: Nowak, Claus. **Konfliktlandschaften: Konflikte in Organisationen erkennen, analysieren und lösen**. Limmer Verlag, S. 165.

Snowden, David J.; Boone, Mary E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 69–76.

Sprenger, Reinhard (2002). Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation. Campus.

## Über die Autorin



**Monique Hernández** ist systemische Beraterin und Expertin für Team- und Organisations-entwicklung. Sie begleitet Organisationen dabei, Zusammenarbeit wirksam zu gestalten – über Teamgrenzen, Hierarchieebenen und Generationen hinweg. Dabei bringt sie Menschen ins Gespräch, die sonst oft aneinander vorbeireden und schafft Verbindungen, wo Spannungen spürbar sind.

Ihr Fokus liegt auf Themen wie Selbstorganisation, Teamkonflikten und generationenübergreifender Zusammenarbeit. Sie ist überzeugt: Gute Arbeit entsteht dort, wo Unterschiedlichkeit verstanden wird, Verantwortung geteilt und gemeinsam entschieden wird – mit Klarheit, Pragmatismus und einem Blick fürs Ganze.

E-Mail: [monique.hernandez@goodos.de](mailto:monique.hernandez@goodos.de)

# qoodos



+49 89 377 9972 00



[www.qoodos.de](http://www.qoodos.de)



[kontakt@qoodos.de](mailto:kontakt@qoodos.de)



[/qoodos-beratung](https://www.linkedin.com/company/qoodos-beratung)

Wir bleiben in  
*Kontakt*