



# Wille zur Veränderung

## Wie sich Generationenkonflikte im Qualitätsbereich lösen lassen

Treffen im Qualitätsbereich Alt und Jung aufeinander, können rasch Konflikte aufkeimen. Dann gilt es für alle Beteiligten, bewusst mit den Hindernissen umzugehen, das eigene Handeln zu reflektieren und die veränderten oder neuen Aufgaben selbstsicherer und effektiver zu bewältigen. So kann dies gelingen.

Matthias Enderle und Paul Fortmeier

**D**ie Umstrukturierung des Qualitätsbereiches kann durchaus konfliktgeladen sein, wie ein Fallbeispiel zeigt.

Frank M. arbeitet seit 25 Jahren bei der Firma X. Anfangs als Entwickler, später in der Produktion und zuletzt als Leiter der Qualitätsabteilung, die er personell umfassend ausgebaut hatte. Seine Produktkenntnisse und Erfahrungen erweisen sich dafür als sehr nützlich. Neue Produkte mit Elektronik und Software im Zuge von Industrie 4.0 und dem Internet of Things führen zu erhöhten fachlichen und kommunikativen Anforderungen und somit auch Herausforderungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Qualitätswesen. Für die neuen Aufgaben werden junge Ingenieure wie Marcus S. eingestellt, die sich um die Qualitätssicherung in den Fachabteilungen kümmern.

Die zentrale Qualitätsabteilung wird aufgelöst. Frank M. und der Jungingenieur Marcus S. werden dem Produktionsbereich zugeordnet. Marcus S. implementiert Softwaretests für eine Produktgruppe und arbeitet eng mit Frank M. zusammen.

Allerdings gibt es Spannungen, denn Frank M. scheint mit den neuen Testmethoden überfordert und Marcus S. findet kaum Gehör, wenn es um deren Umsetzung geht. Notwendige Fortbildungen, die von Marcus S. selbst oder auch der Personalabteilung angeregt werden, lehnt Frank M. meist wegen großen Arbeitsvolumens und wichtiger Termine ab. So sind Erwerb und Vertiefung neu erworbener Kenntnisse kaum möglich.

Im genannten Fallbeispiel sind einige Konfliktfelder verborgen, wie z.B. das Vorgehen bei der Umstrukturierung des Qualitätsbereichs, eine möglicherweise zu hohe

Arbeitsbelastung durch ein zu hohes Arbeitsvolumen und andere Faktoren. Auch die Führungsfrage im Qualitätswesen ist noch nicht zufriedenstellend gelöst. All das führt zu einem belasteten Arbeitsklima.

Auf dem arbeitsweltlichen Hintergrund sind die eher personenbezogenen Themen wie der Generationenkonflikt zwischen Frank M. und Marcus S., die Haltung zum „Lebenslangen Lernen“ sowie bei Frank M. der Umgang mit der verlorenen Leitungsposition zu betrachten.

Grundsätzlich entstehen Generationenkonflikte durch generationenbezogene Unterschiede in Haltung, Lebensart, Lernmotivation, Denk- und Arbeitsweise, die in ihrer Gesamtheit das Arbeitsgeschehen, die zwischenmenschlichen Interaktionen, den Umgang mit Veränderungen und Herausforderungen sowie die individuellen Wünsche,

Gefühle und Blockaden beeinflussen. Sehr verbreitet ist die Einteilung in Traditionalisten, Baby Boomer und die Generationen X, Y und Z. Im konkreten Fall treffen die Generation Baby Boomer (Frank M.) und die Generation Y (Marcus S.) aufeinander. Aber auch andere, differenziertere Einteilungen wurden inzwischen entwickelt.

Unabhängig von möglichen Kategorisierungen sollte allen Beteiligten klar sein, dass neue, teilweise disruptive Veränderungen nur durch kontinuierliches Lernen bewältigt werden können, die wiederum in den Arbeits- und Lebensalltag integriert werden sollten.

### Berufliches Handeln reflektieren

Genau hier setzt Coaching an, wie eine weitere Betrachtung des Fallbeispiels aufzeigt:

Frank M. muss den Verlust „seiner“ Qualitätsabteilung und seiner Leitungsfunktion verarbeiten, die seine berufliche Situation deutlich verändert hat. Seine Funktion in der Produktion umfasst nun neue, häufig agile Arbeitsweisen, die sowohl durch die strukturellen Veränderungen im Qualitätsbereich als auch die veränderten Produkte selbst verursacht werden. Formalien sollen reduziert werden. Digitale Techniken sollen in größerem Umfang in der Qualitätssicherung zu automatisierten und autonomen Prozessen führen und diese in die Wertschöpfungsprozesse integriert werden.

Die arbeitsweltlichen Konfliktfelder und personenbezogenen Themen lassen sich im Coaching aufgreifen und in individuellen Lösungsansätzen konstruktiv berücksichtigen.

Mit Hilfe eines Coaches lassen sich individuelle Sichtweisen bewusst machen, reflektieren und tragfähige Lösungen erarbeiten – um Konfliktfelder und Themen anzugehen. Auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Personalabteilung können mittels Coaching die Problemlage, notwendige Kommunikationsweisen mit den Beteiligten, die eigene Rolle in der Lösungsfindung und die verfügbaren Ressourcen im Personalwesen bewusst gemacht werden.

Für eine konstruktive Zusammenarbeit der Generationen in den Teams wird mithilfe des Coaches eine tragfähige Kommunikation und eine gemeinsame Sprache entwickelt – z. B. durch das Verstehen der jeweiligen Hintergründe der anderen. In jedem Falle müssen existierende Altersstereotype

abgebaut werden. Die zentrale Arbeitsgrundlage im Coaching ist dabei die Beziehung zwischen Coachee und Coach. In einem Erstgespräch zur Kontaktaufnahme lernen sich Coachee und Coach kennen. Der Coach erläutert die offene, transparente, diskrete und zeitbegrenzte Arbeitsweise und klärt mit dem Coachee dessen Haltung zum Coaching: Wie schätzt der Coachee die Situation und Problemlage ein? Ist der Coachee bereit, seine Rolle, seine Haltung, seine Interpretationen zu reflektieren und ggf. zu überprüfen? Gibt es hinreichende Motivation und Bereitschaft zu Klärungen und Veränderungen beizutragen?

Der Coach lenkt diesen Prozess – abhängig von der Thematik und Komplexität mittels unterschiedlicher Methoden wie Fragetechniken, Systemvisualisierungen, Rollenspielen, Kartenabfragen, Aufstellungen und vielem mehr. So lässt sich ein systemisches Verständnis entwickeln – indem unterschiedliche Blickrichtungen und Sichtweisen ein umfassendes Bild der Situation möglich machen.

Nun sollte der Coachee ein konkretes Anliegen formulieren, das später im Coaching bearbeitet wird. Denkbare Anliegen wären: „Wie kann ich meine Arbeitsbelastung so reduzieren, dass ich mich weiterbilden kann?“ Oder: „Auf welche Weise kann ich die Kommunikation mit den Kollegen verbessern?“ Oder: „Welche aktuellen und neuen Aufgaben sehe ich für mich in der Qualitätssicherung?“

Je genauer das Anliegen formuliert ist, desto besser lässt sich der neue Soll-Zustand als Ziel formulieren und desto genauer lassen sich die Folgen mit den zu überwindenden Stolpersteinen erkennen.

Um Ziele erreichen zu können, müssen die individuellen Ressourcen des Coachees bestimmt werden – wie Qualifikationen, Kompetenzen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aus unterschiedlichen Lebensbereichen, Begabungen, Motive und Gefühle. Auch hier unterstützt der Coach mit den bereits genannten Methoden. Bewusstheit über die aktuelle Situation, die Wunschsituation, die eigenen Ressourcen und bisherige Verhaltensmuster ermöglicht dem Coachee nun, neue Verhaltensalternativen bzw. einen Handlungsplan zu entwickeln und sich gleichzeitig auch mit möglicherweise auftretenden Hindernissen zu beschäftigen.

Auch diesen Prozess unterstützt der Coach methodisch. Die Umsetzung des selbst entwickelten Handlungsplans lässt sich im Verlauf beobachten und reflektieren, um Erfolgsfaktoren auszumachen und immer wieder auftauchende Stolpersteine zu bearbeiten. Am Ende des Coachingprozesses werden die erzielten Ergebnisse und deren Nachhaltigkeit gemeinsam reflektiert.

### Bewusster Umgang mit Hindernissen

Coaching kann nicht nur die individuelle Rollenflexibilität durch Selbstreflexion fördern. Coaching ermöglicht auch selbstgesteuerte und zielgerichtete Veränderungen, indem es Bewusstsein für die eigenen Ressourcen schafft sowie Kenntnisse über arbeitsweltliche und personenbezogene Zusammenhänge aufbaut.

Wenn durch das Coaching konkrete Handlungspläne entwickelt und ein bewusster Umgang mit Hindernissen unterstützt werden, profitieren nicht nur einzelne Akteure, sondern auch das Unternehmen selbst. Dabei gilt heute mehr denn je: Eine qualifikations- und erfahrungsbasierte Kompetenzentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird für Unternehmen zum zentralen Überlebenssthema. ■

## INFORMATION & SERVI

### QUELLEN

- 1 [www.acatech.de/](http://www.acatech.de/)
- 2 [www.bmbf.de/](http://www.bmbf.de/)
- 3 [www.bmw.de/Navigation/DE/Home/home.html](http://www.bmw.de/Navigation/DE/Home/home.html)
- 4 [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de)

### AUTOREN

**Matthias Enderle** ist Electrical-/ Industrial-Engineer, Qualitätsmanager, Coach und Supervisor (DGsv) sowie Lernbegleiter und Interkultureller Trainer, Berlin.

**Paul Fortmeier** ist Coach, Supervisor (DGsv) und Organisationsberater sowie Vorstandsvorsitzender und Sprecher der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGsv), Köln.

### KONTAKT

**Matthias Enderle**  
T 0179 7352665  
[matthias.enderle@berlin.de](mailto:matthias.enderle@berlin.de)

**Paul Fortmeier**  
T 0221 92004-0  
[paulfortmeier@dgsv.de](mailto:paulfortmeier@dgsv.de)