

Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg
University of Applied Sciences

Junge Führungskräfte und ihre älteren Mitarbeiter –

Spannungsfelder in dieser spezifischen Führungs-
konstellation aus der Sicht von Personalleitern
und Handlungsempfehlungen

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades einer
Bachelor of Arts (B.A.)

im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von Tanja Müller

Studienjahr 2011 / 2012

Erstgutachterin Prof. Dr. Claudia Schneider

Zweitgutachter Diplom-Verwaltungswirt (FH) Jens Volpp

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Verzeichnis der Anlagen	VI
1 Einführung	1
1.1 Zielsetzung und Relevanz des Themas	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Grundlagen und Anforderungen für Führung	3
2.1 Aufbau des Kapitels	3
2.2 Erläuterungen, Definitionen und Abgrenzungen.....	3
2.2.1 Führung	3
2.2.2 Öffentliche Verwaltung.....	4
2.2.3 Junge Führungskraft und älterer Mitarbeiter	5
2.2.4 Personalleiter.....	10
2.2.5 Spannungsfelder.....	10
2.3 Grundsätzliches Führungsmodell	11
2.4 Ausgangssituation und Problemaufriss	19
2.5 Stand der Wissenschaft	21
2.6 Zusammenfassung.....	24
3 Methodik der Datengewinnung und Datenanalyse	25
3.1 Aufbau des Kapitels	25
3.2 Die Critical Incident Technique.....	25
3.3 Beschreibung der Stichprobe	28
3.4 Entwicklung des Interviewleitfadens.....	28

3.5	Untersuchungsvorgehen	32
3.6	Auswertung	33
3.7	Zusammenfassung	33
4	Beobachtungen und Ergebnisse der empirischen Untersuchung	34
4.1	Aufbau des Kapitels	34
4.2	Führung	34
4.3	Spannungsfelder	35
4.4	Anforderungen an junge Führungskräfte	38
4.5	Erfolgreiches Verhalten von jungen Führungskräften	40
4.6	Empfehlungen der Personalleiter an junge Führungskräfte	42
4.7	Zusammenfassung	43
5	Handlungsempfehlungen für junge Führungskräfte	44
5.1	Aufbau des Kapitels	44
5.2	Handlungsempfehlungen	44
5.3	Zusammenfassung	47
6	Fazit	48
6.1	Zusammenfassung	48
6.2	Ausblick	50
	Anlagen	51
	Literaturverzeichnis	125
	Erklärung der Verfasserin	132

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CIT	Critical Incident Technique (Methode der kritischen Ereignisse)
d.h.	das heißt
ELFI	Servicestelle für Elektronische Forschungsförder- informationen (Datenbank)
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
FK	Führungskraft (Sg / Pl)
IBZ	Internationale Bibliographie der Geistes- und Sozialwissenschaften Zeitschriftenliteratur (Datenbank)
KE	kritisches Ereignis (Sg / Pl)
MA	Mitarbeiter (Sg / Pl)
Mio.	Millionen
PL	Personalleiter (Sg / Pl)
Psyndex	Internetauftritt des Leibniz-Zentrums für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID)
Statista	Statistik-Portal im Internet (Datenbank)
usw.	und so weiter
vs.	versus
WiSo	Portal für Wirtschaftswissenschaften und Sozialwissenschaften (Datenbank)
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Komponenten der Abgrenzung einer FK zum älteren MA.....	8
Abb. 2: Komponenten der Abgrenzung eines MA zur jüngeren FK	9
Abb. 3: Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen.....	52

Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1:

Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen 52

Anlage 2:

Medienpräsenz des Untersuchungsgegenstandes (3 Teile) 53

Anlage 3:

Angebot an Seminaren / Workshops / Kursen
zum Thema „Jung führt Alt“ (3 Teile) 66

Anlage 4:

Methodisches Vorgehen der Critical Incident Technique 69

Anlage 5:

Informationsmaterial zur Erhebung für Personalleiter (2 Teile) 70

Anlage 6:

Übersichtsdarstellung des Auswertungsprozesses 73

Anlage 7:

Auszugsweise, beispielhafte Darstellung des Auswertungsprozesses
anhand der kritischen Ereignisse Nr. 8, Nr. 10 und Nr. 11 74

Anlage 8:

Auswertung: Endkategorien (3 Teile) 83

Anlage 9:

Auswertung: Leitfadeninterviews Teil 1, Frage 1 90

Anlage 10:

Auswertung: Leitfadeninterviews Teil 1, Frage 2 91

Anlage 11:

Auswertung: Leitfadeninterviews Teil 2, Fragen 2, 3 und 4 93

Anlage 12:

Übersichtsmatrizen zu den Beziehungen zwischen den einzelnen
Ergebniskategorien in den kritischen Ereignissen 94

Anlage 13:

Direkter Vergleich der Ergebnisse der Vergleichsstudie mit den vorliegenden Resultaten bezüglich der Anforderungen an junge Führungskräfte beim Führen älterer Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung Baden-Württembergs 96

Anlage 14:

Ausschreibung der Robert Bosch Stiftung..... 100

Anlage 15:

Begriffsbestimmung „öffentliche Verwaltung“ 101

Anlage 16:

Begriffsbestimmung „Spannungsfelder“ 102

Anlage 17:

Die 10 Rollen der Führungskraft nach Mintzberg 103

Anlage 18:

Bundesministerium des Innern,
Demographischer Wandel und öffentlicher Dienst,
Dokumentation der europäischen Expertenkonferenz am 02.05.2007
(Auszug) 105

Anlage 19:

Capgemini Deutschland GmbH,
Demographische Trends 2007 (Auszug) 109

Anlage 20:

Robert Bosch Stiftung GmbH,
Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung / Studie in der Reihe „Alter und Demographie“
(Auszug) 114

Anlage 21:

Charta der Vielfalt..... 122

1 Einführung

1.1 Zielsetzung und Relevanz des Themas

„Die öffentliche Verwaltung ist mit rund 4,6 Mio. Beschäftigten der größte Arbeitgeber Deutschlands. Mit knapper gewordenen Ressourcen und Einstellungsstopps in den vergangenen Jahren ist der demographische Wandel für diese eine besondere Herausforderung.“¹ So formuliert eine Projektausschreibung der Robert Bosch Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Städte- und dem Gemeindetag Baden-Württemberg die prekäre Lage in der öffentlichen Verwaltung. Der gegenwärtig aufgrund der demographischen Alterung stattfindende Wandel auf dem Arbeitsmarkt ist auch im öffentlichen Sektor Baden-Württembergs erkennbar. Die Personalsituation verändert sich deutlich in Richtung einer Überalterung der Mitarbeiter² (MA). Um diesem Prozess entgegenzusteuern, ist eine gezielte Personalentwicklung notwendig, welche junge, qualifizierte Nachwuchskräfte besonders fördert. Durch das in der öffentlichen Verwaltung vorherrschende System der Laufbahnbefähigung als Aufstiegskriterium entstehen in diesem Zusammenhang auch zunehmend spezielle Konstellationen der Führung. So kommt es inzwischen immer häufiger vor, dass ältere MA jüngeren Führungskräften (FK) untergeordnet sind. Damit geht reichlich Potenzial für kritische und belastende Spannungen zwischen den beiden beteiligten Seiten einher, was wiederum gänzlich neue Ansprüche an sie stellt. Um mit diesen besonderen Anforderungen kompetent umgehen zu können, müssen die Betroffenen unterstützt und geschult werden. Insofern ergibt sich die dringende Notwendigkeit einer gezielten Auseinandersetzung und Erforschung dieses Gebietes dahingehend, dass nützliche, praxistaugliche Vorschläge für ein angemessenes Verhalten entwickelt werden. Ziel dieser Bachelorarbeit ist daher die Ausarbeitung von konkreten Handlungsempfehlungen für junge FK, welche auf die genannte Konstellation

¹ Robert Bosch Stiftung, Die Kommunalverwaltung Baden-Württemberg im Zeichen des demographischen Wandels [21.05.2012]. → Anlage 14.

² Auf geschlechtsneutrale Formulierungen wurde aus Gründen der Lesbarkeit verzichtet. Im gesamten Text sind immer beiderlei Geschlechter gemeint.

tion abgestimmt sind. Diese Empfehlungen beruhen auf einer Analyse der Spannungsfelder der spezifischen Führungskonstellation, die mithilfe von Ergebnissen einer empirischen Erhebung ausgearbeitet werden. Das Thema „Jung führt Alt“ wird dabei aus der Fremdsicht von Personalleitern (PL) eruiert. In diesem Zusammenhang soll die vorliegende Arbeit Antworten auf folgende Forschungsfragen geben:

- Welche Spannungsfelder sind aus der Sicht von PL in der spezifischen Führungskonstellation erkennbar?
- Welche Anforderungen an junge FK sehen sie diesbezüglich?
- Wie stellt sich in dieser Hinsicht erfolgreiches Verhalten junger FK innerhalb dieser Konstellation dar?

Die Resultate dieser Pilotstudie verstehen sich als Forschungsansätze zum Thema „Jung führt Alt“ und tragen einen grundlegenden Teil zu deren vielschichtigen wissenschaftlicher Untersuchung bei.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. Die Einführung bringt die Zielsetzung und Relevanz des Themas sowie den im Folgenden kurz erläuterten Aufbau der Arbeit zum Ausdruck. Das zweite Kapitel stellt die Grundlagen und Anforderungen für Führung dar und umfasst sowohl Begriffsbestimmungen und die Erläuterung eines grundsätzlichen Führungsmodells als auch eine Beschreibung der Ausgangssituation samt Problemaufriss und Stand der Wissenschaft.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der gewählten Methodik der Datengewinnung und Datenanalyse und schließt die Erhebungsmethode sowie die Beschreibung der Stichprobe, die Entwicklung des Interviewleitfadens und das Untersuchungsvorgehen mitsamt Auswertung ein. Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden im vierten Kapitel die Beobachtungen und Ergebnisse der explorativen Untersuchung dargelegt. Auf dieser Grundlage werden im vorletzten Kapitel konkrete Handlungsempfehlungen für junge FK ausgearbeitet. Die Bachelorarbeit schließt mit einem Fazit, bestehend aus einem kurzen Resümee und einem Ausblick, ab.

2 Grundlagen und Anforderungen für Führung

2.1 Aufbau des Kapitels

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den Grundlagen und Anforderungen für Führung. Zunächst werden wichtige Begriffe erklärt und zweckdienlich definiert (Kapitel 2.2). Die Erläuterung eines grundsätzlichen Modells zur Veranschaulichung der Führungsthematik erfolgt danach anhand der Rollentheorie nach Mintzberg (Kapitel 2.3). Im Anschluss runden eine Analyse der Ausgangssituation in Kombination mit einem Problemaufriss (Kapitel 2.4) sowie der Stand der Wissenschaft (Kapitel 2.5) das somit geschaffene theoretische Fundament der Arbeit ab.

2.2 Erläuterungen, Definitionen und Abgrenzungen

Um einerseits die für das Verständnis relevanten Begrifflichkeiten der nachfolgenden Studie zu klären und andererseits den Untersuchungsgegenstand klar eingrenzen zu können, wird nachstehend die Definition von sechs wesentlichen Begriffen vorgenommen. Gleichzeitig werden die Akteure der besonderen Führungssituation voneinander abgegrenzt, um klare Bedingungen für die empirische Erhebung der Arbeit zu schaffen.

2.2.1 Führung

Einen zentralen Aspekt dieser Arbeit stellt der Führungsbegriff dar. Dabei handelt es sich um ein komplexes, interkulturelles und interdisziplinäres Phänomen. Jahrzehntelange Forschung auf diesem Gebiet brachte unzählige unterschiedliche Definitionen hervor. Dies resultiert aus den differenzierten Analyse- und Gestaltungsperspektiven der verschiedenen Wissenschaften. Den Begriff an sich kennzeichnen aufgrund der ungleichen Weltanschauung und Menschenbilder der Wissenschaftler und Praktiker die unterschiedlichsten Bedeutungsinhalte.³ Die logische Konsequenz ist daher, dass keine wertneutrale und somit allseits akzeptierte Definition

³ Vgl. Wunderer / Grunwald, Führungslehre Band I, 1980, S. 53; vgl. Steinle, Führungsdefinitionen, 1995, S. 523; vgl. Hentze / Graf / u.a., Personalführungslehre, 2005, S. 18.

existiert⁴. Die Mannigfaltigkeit an Definitionen von Führung verdeutlicht etwa Bentz, welcher von 130 Führungs-Definitionen berichtet.⁵ Für diese Untersuchung wurde in Bezug auf den Kontext eine Definition von Wunderer zugrunde gelegt, welche die Führung von MA durch einen Vorgesetzten folgendermaßen beschreibt:

„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierenden Arbeitssituation.“⁶

Der Schwerpunkt wird hier auf die intentionale und soziale Einflussnahme bei der Interaktion zwischen führenden und geführten Personen gelegt. Wunderer unterscheidet weiter zwischen indirekter, strukturell-systemischer und direkter, personal-interaktiver Führung. Erstere Führungsdimension steckt die Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume innerhalb der Organisation ab, um für Vorgesetzte und MA ein optimales Arbeitsumfeld zu garantieren. Durch Unternehmensleitung und FK soll die Einflussnahme durch Schaffen einer strukturierten Arbeitssituation erfolgen. Bei der personal-interaktiven Führungsdimension wird Einfluss durch direkte, situationsbezogene und oft individualisierte Kommunikation ausgeübt. Dies läuft generell wechselseitig ab und dient der Feinsteuerung von Verhaltensweisen innerhalb des strukturellen Umfelds.⁷

Für die vorliegende Arbeit ist vorrangig die letztere Dimension von Bedeutung, da sie auf die soziale und kommunikative Komponente der Interaktion zwischen FK und MA abzielt.

2.2.2 Öffentliche Verwaltung

Diese Arbeit bezieht sich auf die Situation innerhalb der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg. Da die Begrifflichkeit weit gefasst ist, soll sie zweckmäßig für die vorliegende Studie dargelegt werden. Hierfür ist sie zunächst von der betrieblichen und der privaten Verwaltung zu distan-

⁴ Vgl. Hentze / Graf / u.a., Personalführungslehre, 2005, S. 21.

⁵ Vgl. Neuberger, Führen und führen lassen, 2002, S.7.

⁶ Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, 2007, S. 4.

⁷ Vgl. Hentze / Graf / u.a., Personalführungslehre, 2005, S. 21 – 23; vgl. Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, 2007, S. 5 – 12.

zieren. Organisatorisch, funktionell und rechtlich stellt die öffentliche Verwaltung in Abgrenzung zu anderen Verwaltungsbereichen eine in sich geschlossene Einheit dar.⁸ Nachstehende Definition wird für das Verwaltungsverständnis im folgenden Text vorausgesetzt:

Öffentliche Verwaltung ist „die im Rahmen der Gewaltenteilung ausgeübte behördliche Tätigkeit, die weder Gesetzgebung noch Rechtsprechung ist.“⁹ Darüber hinaus wird darunter die Wahrnehmung der Angelegenheiten des Gemeinwesens durch die vollziehenden Staatsorgane, also durch Behörden verstanden.¹⁰

Nach dem Prinzip der Gewaltenteilung¹¹ existieren mit Judikative, Legislative und Exekutive drei voneinander unabhängige Gewalten. Die Exekutive ist weiter untergliedert in Regierung und öffentliche Verwaltung. Die Funktion der öffentlichen Verwaltung ist dabei in der Durch- bzw. Umsetzung der Entscheidungen der gesetzgebenden Organe wie Bundestag und Landesparlamente festzumachen. Gemeinden, Städte sowie Land- und Stadtkreise erledigen auf der Ebene der Kommunalverwaltungen die Aufgaben des Staates und erbringen Dienstleistungen gegenüber dessen Bürgern.¹² Eine Behörde ist unterdies jede Stelle, die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahrnimmt.¹³ In den Behörden arbeiten Beamte und Beschäftigte des öffentlichen Dienstes. An jungen FK, älteren MA und PL ebendieser Personengruppen orientiert sich diese Arbeit.

2.2.3 Junge Führungskraft und älterer Mitarbeiter

Auch für die beiden Interaktionspartner der spezifischen Führungskonstellation, junge FK und ältere MA, bedarf es einer grundlegenden begrifflichen und vor allem zweckdienlichen Auseinandersetzung. Hierbei ist es unerlässlich, vorab die beiden Begriffe FK und MA zu klären, bevor eine detaillierte Abgrenzung zwischen jung und alt erfolgt.

⁸ Vgl. Maurer, Allgemeines Verwaltungsrecht, 2009, S. 1.

⁹ Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Verwaltung [11.05.2012]. → Anlage 15.

¹⁰ Vgl. Stern, zitiert bei Maurer, Allgemeines Verwaltungsrecht, 2009, S. 4.

¹¹ Vgl. Artikel 20 Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland.

¹² Vgl. Hopp / Göbel, Management in der öffentlichen Verwaltung, 2008, S. 4.

¹³ Gemäß § 1 Abs. 2 Landesverwaltungsverfahrensgesetz für Baden-Württemberg.

Gutenberg definiert FK vordergründig nach der Art ihrer Arbeit als Personen, welche „im wesentlichen Lenkungsaufgaben zu erbringen haben.“¹⁴ Weiter werden FK anhand der ihnen obliegenden Personalverantwortung, der Weisungsbefugnis und der herausragenden Stellung innerhalb der bürokratischen Hierarchie gekennzeichnet. Sie heben sich von anderen MA durch erweiterte Kompetenzen und Entscheidungsspielräume ab.¹⁵

Eine Führungskraft (FK) ist daher ein MA der öffentlichen Verwaltung, welcher andere, ihm hierarchisch untergeordnete MA lenkt. Er zeichnet sich dabei sowohl durch Personalverantwortung und Weisungsbefugnis als auch durch erweiterte Kompetenzen und Entscheidungsspielräume von anderen MA ab.

Diese Definition macht nebenbei die generell hierarchiefreie Bedeutung des Begriffs des MA deutlich. Vom Wort selbst ist außerdem abzuleiten, dass MA gemeinschaftlich mit anderen Personen agieren. Setzt man den MA jedoch in Beziehung zur FK, übernimmt er die Rolle des „Geführten“ und ist hierarchisch unter der FK anzusiedeln. Da in Behörden üblicherweise diverse Hierarchiestufen existieren, sind mehrere jeweils nächsthöhere Vorgesetzte potenzielle FK eines MA. Nicht alle stehen aber in unmittelbarer Führungsbeziehung zum MA, weshalb diese vom Untersuchungsgegenstand dieser Studie distanziert werden.

Ein Mitarbeiter (MA) ist folglich eine in der Behörde tätige Person, deren direkter Vorgesetzter die FK ist, zu welcher er wiederum in regelmäßiger sowie unmittelbarer sozialer Interaktion steht.

Bei der weiteren Differenzierung der beiden Interaktionspartner, bezogen auf die Merkmale „jung“ und „alt“, werden die Kriterien Altersdifferenz sowie Berufserfahrung eine Rolle spielen. Eine ausschließliche und zwangsläufig willkürliche Kennzeichnung nach dem Lebensalter der Personen als Ober- bzw. Untergrenze wird dagegen von vorne herein ausgeschlossen. Wann eine einzelne Person jung oder alt ist, kann wissenschaftlich nicht

¹⁴ Gutenberg, zitiert bei Thom, Interessenvertretungen und Verbände der Führungskräfte, 1995, S. 1214.

¹⁵ Vgl. Thom, Interessenvertretungen und Verbände der Führungskräfte, 1995, S. 1214 – 1217.

allgemeingültig festgelegt werden, vielmehr handelt es sich dabei um eine relative Größe, welche umstandsbezogen definiert werden muss.¹⁶ Trotzdem wird dieses Kriterium später nochmals aufgegriffen. Eine Kombination der Kriterien Altersdifferenz und berufliche Erfahrung bietet indessen gute Voraussetzungen für den Erfolg der Untersuchung, weil mögliche Nachteile dabei nivelliert und die Vorteile summiert werden.

Das Kriterium **Altersdifferenz** schafft einen anschaulichen Bezug der beiden Interaktionspartner zueinander. Mittels einer festgelegten Zeitspanne, welche zwischen dem Alter der FK und dem des MA liegt, kann eine erste Zuordnung im Sinne von „jünger – älter“ gemacht werden. Die Zeitspanne wird hier auf mindestens zehn Jahre festgesetzt ($\Delta > 10$ Jahre). Diese Zahl beruht auf der Annahme, dass ab diesem Altersunterschied Spannungsfelder auftreten, die auf die untypische Führungskonstellation zurückzuführen sind und nicht davon unabhängige Führungskonstellationen einbeziehen. Zeitspannen unter zehn Jahren bis hin zur Gleichaltrigkeit ($\Delta \leq 10$ Jahre) würden bei der empirischen Erhebung undifferenzierte Ergebnisse hervorrufen, welche folglich nicht repräsentativ wären.

Die Altersdifferenz bringt unterschiedlich lange **Berufserfahrung** von jungen FK und älteren MA nicht automatisch mit sich. Ein älterer MA könnte genauso wie die jüngere FK neu in ihrer derzeitigen Position und damit unerfahren auf diesem Gebiet sein. Für diese Arbeit wird die hinreichende Erfahrung des älteren MA auf seiner Stelle deshalb vorausgesetzt. Berufserfahrung kann in zweierlei Hinsicht gedeutet werden. Einerseits kann sie anhand der zeitlichen Dauer, die jemand in einer bestimmten Tätigkeit verbracht hat, in quantitativer Art gemessen werden. Andererseits kann sie aber auch qualitativ, beispielsweise anhand des angeeigneten Wissens, beschrieben werden. Da die Berufserfahrung in dieser Arbeit im Zusammenhang zur zeitlich fassbaren Altersdifferenz steht, ist es sinnvoller, sich auf die Alternative festzulegen, die ebenfalls mit der zeitgebundenen Einheit „Jahre“ auskommt. Das Kriterium der zeitlichen Berufserfahrung wird überdies auf die derzeitige Position und Aufgabe des Stelleninhabers

¹⁶ Vgl. Weineck, Sportbiologie, 2004, S. 418; vgl. Kruse / Wahl, Zukunft Altern, 2010, S. 3 – 9.

bezogen. Erfahrungen, die von FK oder MA zu früherer Zeit mit anderen Tätigkeiten gemacht wurden, sind zu vernachlässigen. Es wird unterstellt, dass die junge FK zuvor noch nie in einer Führungsposition war, diese Aufgabe also „neu“ für sie ist. Außerdem wird unabhängig vom Alter angenommen, dass die FK nach spätestens fünf Jahren genug Erfahrungen innerhalb der speziellen Führungskonstellation gesammelt hat, um zur Gruppe „erfahren“ zu gehören, also nicht mehr neu ist.

Bringt man nun die beiden Kriterien Altersdifferenz und Berufserfahrung zusammen, stellt man fest, dass der Begriff „**jung**“ im Sinne dieser Studie mit dem Wort „unerfahren“ in Beziehung steht, was wiederum als „**neu**“ in einer Position gewertet wird. Ebenso wird „**älter**“ mit dem Ausdruck „**erfahren**“ in Verbindung gebracht.

Da die Komponente „älter“ den MA zugeordnet wird, ist sie für die Definition einer jungen FK nicht brauchbar. Vielmehr ist hier die Grenze bei „**gleichaltrig**“ als geringste Altersdifferenz zu setzen. Demnach ergeben sich für die Definition einer jungen FK vier Komponenten, welche folgende Konstellationen zwischen Berufserfahrung und Altersdifferenz zulassen:

Die FK ist ...	
a) neu, jünger $\Delta > 10$ Jahre	b) neu, gleichaltrig $\Delta \leq 10$ Jahre
c) erfahren, jünger $\Delta > 10$ Jahre	d) erfahren, gleichaltrig $\Delta \leq 10$ Jahre
... als der ältere MA.	

Abb. 1: Komponenten der Abgrenzung einer FK zum älteren MA

Aus den bisherigen Erläuterungen wird deutlich, dass lediglich die Kombination a) neu, jünger mit $\Delta > 10$ Jahre den Zwecken dieser Studie dient.

Weiter muss beachtet werden, dass nach den dargelegten Ausführungen auch die Konstellation einer 50-jährigen FK und eines 60-jährigen MA zur Führungskonstellation „Jung führt Alt“ gezählt werden müsste. Ob ab diesem Alter noch von einer jungen FK die Rede sein kann, scheint fraglich. Daher wird, wie bereits an früherer Stelle bemerkt, eine obere Altersgrenze

ze für junge FK eingeführt. Die Berechnung der Grenze beruht auf der Mutmaßung, dass FK ein Studium absolviert haben, welches sie mit spätestens 25 Jahren abgeschlossen haben. Dazu werden noch eine fünfjährige Übergangszeit in einer rangniedereren Position, z.B. als Sachbearbeiter, und die zuvor festgelegte maximale fünfjährige Erfahrung innerhalb der Führungsposition addiert. In Summe ergibt dies eine Obergrenze von 35 Jahren. Für die jungen FK wird deshalb festgelegt¹⁷:

Eine junge FK ist jede FK unter 35 Jahren, die ihre erste Führungsposition bekleidet und innerhalb derer über eine maximal fünfjährige Erfahrung verfügt. Sie ist mindestens zehn Jahre jünger als ihr MA.

Für den MA gilt dieses Raster analog:

Der MA ist ...	
a) neu, älter $\Delta > 10$ Jahre	b) neu, gleichaltrig $\Delta \leq 10$ Jahre
c) erfahren, älter $\Delta > 10$ Jahre	d) erfahren, gleichaltrig $\Delta \leq 10$ Jahre
... als die junge FK.	

Abb. 2: Komponenten der Abgrenzung eines MA zur jüngeren FK

Die bisherige Argumentation fordert für die Definition des älteren MA die Kombination c) erfahren, älter mit $\Delta > 10$ Jahre.

Außerdem wurde hinreichende Berufserfahrung bereits als Voraussetzung für ältere MA benannt. An dieser Stelle soll geklärt werden, was darunter verstanden wird. Im Vergleich zur FK, die nach fünf Jahren in ihrer Führungsposition als erfahren bezeichnet wird, wird ein MA erst nach zehn Jahren in diese Kategorie eingestuft. Dies beruht auf der Annahme, dass die minimale Erfahrung des MA in seiner Position größer sein muss, als die maximale Führungserfahrung der FK. Eine Erfahrungsdifferenz zwischen FK und MA von mindestens zehn Jahren scheint eine angemessene-

¹⁷ Die Begriffsbestimmungen „junge FK“ und „älterer MA“ erfolgen zur Vergleichbarkeit der beiden Arbeiten in Anlehnung an Dewald, Anforderungen an junge Führungskräfte in der Verwaltung Baden-Württembergs beim Führen älterer Mitarbeiter, 2012, S. 6 – 9.

ne Größe zu sein, welche einerseits den Erfahrungsunterschied innerhalb der spezifischen Führungskonstellation zur Geltung bringt und andererseits im Verhältnis zur festgelegten Altersdifferenz steht. Es kann davon ausgegangen werden, dass bei diesen Unterscheidungsmerkmalen von MA und FK gehäuft Spannungsfelder auftreten.

Ein älterer MA ist daher jeder MA, der mindestens zehn Jahre älter ist als die FK. In seiner Position arbeitet er schon mindestens zehn Jahre länger als die FK in ihrer.

2.2.4 Personalleiter

Als PL werden die verantwortlichen FK von Personalabteilungen bezeichnet. Zum Aufgabengebiet dieser Abteilungen gehören personalwirtschaftliche Grundsatzfragen, Zusammenarbeit mit dem Personalrat, Personalbeschaffung und -entwicklung, Personalangelegenheiten der MA und Disziplinarangelegenheiten, um nur einige Beispiele zu nennen. In dieser Bachelorarbeit geht es sinngemäß ausschließlich um Leiter von behördlichen Personalabteilungen. Aus der Perspektive dieses Personenkreises werden später die Spannungsfelder zwischen jungen FK und älteren MA sowie Anforderungen und Verhaltensweisen analysiert. Um dafür eine Stichprobe zu generieren, werden PL folgende Eigenschaften zugewiesen:

Ein Personalleiter (PL) hat leitende Funktion binnen der Abteilung Personal in einer Behörde. Diese Position garantiert einen Überblick über sämtliche mitarbeiterbezogenen Ereignisse aus einer objektiven Perspektive. Sowohl FK als auch sämtliche MA der Behörde sind ihm bekannt.

2.2.5 Spannungsfelder

Mit dem Begriff „Spannung“ wird meist zunächst die physikalische Größe der elektrischen Spannung verbunden, die auf dem Ladungsunterschied zweier gegensätzlicher Pole beruht.¹⁸ Obwohl die Gesetze der Physik mit dem Inhalt dieser Studie nicht in Verbindung stehen, kann gleichwohl eine

¹⁸ Vgl. Elektronik Kompendium, Elektronik Grundlagen [13.05.2012]. →Anlage 16.

passende Definition davon abgeleitet werden. Auch innerhalb zwischenmenschlicher Beziehungen gibt es nämlich Gegenpole, zwischen denen Spannungen aufgrund unterschiedlicher Interessen sowie Entscheidungs- und Erwartungstendenzen entstehen. Der Begriff „Spannungsfelder“ wird dementsprechend für diese Arbeit folgendermaßen ausgelegt:

Spannungsfelder sind die Zusammenhänge innerhalb der sozialen Interaktion zwischen einer jungen FK und einem älteren MA, welche durch ungleiche Interessen, Erwartungen, Ziele und Handlungspläne der beiden Personen gekennzeichnet sind.

2.3 Grundsätzliches Führungsmodell

In der vorangegangenen Auseinandersetzung mit den einzelnen Führungsspezifischen Begriffen wurde ein ganz wesentlicher Aspekt der Führungsthematik noch nicht behandelt: Welchen Tätigkeiten gehen FK nach? Welche Aufgaben und Pflichten erfüllen sie und wie? Zur vollständigen Betrachtung der Grundlagen und Anforderungen für Führung sollen daher an dieser Stelle die Aufgaben und Funktionen dargelegt werden.

In der Literatur kursieren zahlreiche Theorien und Modelle rund um die Debatte der Aufgaben und Funktionen von Führung. Da sie hochkomplex, dynamisch und abstrakt ist, kann Führung nicht in einer einzigen Theorie umfassend dargestellt werden. Jede Theorie setzt andere Schwerpunkte und richtet sich nach dem Fokus der Betrachtung. Alle haben jedoch zum Ziel, das Phänomen Führung zu beschreiben, zu erklären und zu prognostizieren, wobei der Führungserfolg im Zentrum steht. Man unterscheidet trotz mancher inhaltlicher Parallelen zwischen **personenorientierten**, **positionsorientierten**, **interaktionsorientierten** und **situationsorientierten** Beschreibungs- und Erklärungsansätzen.¹⁹

Zur Veranschaulichung der Führungsthematik wurde für diese Arbeit die Rollentheorie nach Henry Mintzberg aus dem Jahr 1973 ausgewählt. Sie zählt zu den positionsorientierten Ansätzen und liefert besonders aufschlussreichen Erklärungs- und Informationsgehalt hinsichtlich der Funkti-

¹⁹ Vgl. Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, 2007, S. 271 – 321.

onen und Aufgaben von Führung. Bevor jedoch deren Einzelheiten erklärt werden, sind die Spezifika einer Rollentheorie generell zu benennen.

Neuberger bezeichnet die Rolle als „[...] das Insgesamt der Verhaltenserwartungen, die an den Inhaber einer Position gerichtet werden.“²⁰ Mit einer Rolle wird demzufolge nicht eine Person selbst, sondern deren Position charakterisiert, die mit bestimmten Erwartungen von verschiedenen Erwartungsträgern aus anderen sozialen Positionen belegt ist. Rollen sind idealisierte Typisierungen, die es vom Rollenträger, in diesem Fall also der FK, auszufüllen gilt. Dabei hängt der Führungserfolg davon ab, inwieweit die individuellen Vorstellungen aller Beteiligten erfüllt werden. Die Rollentheorie betont die häufig widersprüchlichen und konflikträchtigen Anforderungen und Erwartungen an FK, die von verschiedenen Seiten an sie gestellt werden.²¹ In der Abbildung 3²² in Anlage 1 werden die Erwartungshaltungen und Ansprüche an den Rollenträger durch Pfeile grafisch dargestellt.

Gemäß der Auffassung von Neuberger ist die Rollentheorie in drei Leitvorstellungen unterteilt, die im Folgenden kurz vorgestellt werden:

Der **strukturalistische** Zugang spiegelt die Betrachtungsweise der in Abbildung 3 demonstrierten Person im Zentrum von Rollenerwartungen. Entscheidend ist hierbei, dass jeder Erwartungsträger definierte Anforderungen stellt, deren Vereinigung die Person leisten muss, d.h. dass die anderen vorgeben, was der Rollenträger zu tun hat. Der **symbolische Interaktionismus** bezieht sich auf die individuelle Biografie und den Charakter der Akteure, aufgrund derer letztendlich verständlich wird, wie sich jemand verhält. Was der Einzelne aus seiner zugewiesenen Rolle macht, hängt von ihm selbst und seinem Umfeld ab. Dagegen stellt der **funktionalistische** Ansatz, welchem auch die ausgewählte Führungstheorie nach Mintzberg zuzuordnen ist, das übergeordnete System anstatt des Individuums in den Mittelpunkt. Es ist weitgehend nicht signifikant, wer eine bestimmte Funktion übernimmt, wichtiger ist, dass sie wahrgenommen wird.

²⁰ Neuberger, Führen und führen lassen, 2002, S. 315.

²¹ Vgl. Neuberger, Führen und führen lassen, 2002, S. 314 - 318; vgl. Pinnow, Führen, 2005, S. 87f; vgl. Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, 2007, S. 294 – 298.

²² Neuberger, Führen und führen lassen, 2002, S.320.

Bei dieser systemorientierten Auffassung kann alles, was für den Systembestand erforderlich ist, Bestandteil der Vorgesetztenrolle werden. Die FK als personale Steuerungsgröße kann jederzeit durch andere Personen oder Instanzen ersetzt werden.²³

Diese Erfüllung bestimmter Funktionen unabhängig von dahinterstehenden Individuen steht auch beim rollentheoretischen Ansatz von Mintzberg im Zentrum. Dieser hat seinen Ursprung in einer empirisch orientierten Forschungsrichtung, die durch die Unzufriedenheit über den mangelnden empirischen Gehalt der klassischen Führungslehre angestoßen wurde. „What do Managers do?“²⁴ stellt deshalb die zentrale Ausgangsfrage in Mintzbergs Studie dar.²⁵ Er beschreibt den Leitgedanken seiner Arbeit selbst wie folgt: *„Wenn man Manager fragt, was sie machen, werden sie*

*sehr wahrscheinlich antworten, dass sie planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren. Dann beobachte man, was sie tatsächlich tun. Man sollte nicht überrascht sein, wenn man die Beobachtungen nicht mit diesen vier Begriffen in Verbindung bringen kann. [...] Diese vier Begriffe, die seit ihrer erstmaligen Einführung im Jahre 1916 durch den französischen Industriellen Henri Fayol das Managementvokabular beherrschten, vermitteln uns in Wirklichkeit wenig darüber, was Manager tatsächlich machen. Bestenfalls zeigen sie einige vage Ziele an, die sie in ihrer Arbeit verfolgen. [...] Meine Absicht ist hier einfach: die Leser von Fayols Begriffen abzubringen und sie in eine vertretbare und, wie ich glaube, nützlichere Beschreibung der Managementtätigkeiten einzuführen.“*²⁶

Mintzberg fertigte in seiner Beobachtungsstudie eine operationale Beschreibung dessen, was FK tatsächlich den ganzen Tag über tun. Er beobachtete die Aktivitäten von fünf Top-Managern aus unterschiedlichen

²³ Vgl. Neuberger, Führungstheorien – Rollentheorie, 1995, S. 982f; vgl. Neuberger, Führen und führen lassen, 2002., S. 318 – 337.

²⁴ „Was tun Manager?“ (eigene Übersetzung).

²⁵ Vgl. Ganter / Walgenbach, Empirische Untersuchungen zum Arbeitsverhalten von Managern, 1995, S. 61f.

²⁶ Mintzberg, The Manager's Job: Folklore and Fact, 1990, S. 163 - 176. Übersetzung nach Hans-Peter Meyer, in: Mintzberg, Mintzberg über Management, 1991, S. 22f.

Branchen für die Dauer einer Woche und notierte deren Tätigkeiten minutengenau mithilfe einer Stoppuhr. Man erkennt, dass er mehr an der Art und dem Tempo der Arbeitsabläufe als an längerfristigen Themen interessiert war. Er konnte somit charakteristische Merkmale darüber eruieren, wie FK ihre Arbeitszeit verbringen.

Ziel des Ganzen war die Erarbeitung grundsätzlicher Rollen aus den kategorisierten Aktivitätsstudien. Seine Beobachtungen ergänzte er um verfügbares Sekundärmaterial und verfasste drei Kategorien mit insgesamt zehn Arbeitsrollen, die eine FK auszufüllen hat.²⁷

Bei der folgenden Darstellung²⁸ seines Ergebnisses wird deutlich, dass viele Rollen in Beziehung zueinander stehen.

Kategorie 1: Interpersonelle Rollen (Interpersonal Roles)

Die ersten drei Rollen resultieren aus der formalen Autorität der FK. Sie dienen dem Aufbau und der Aufrechterhaltung interpersoneller Basisbeziehungen.

1. Repräsentant (Figurehead): Die FK fungiert nach innen und außen als symbolischer Kopf einer Organisationseinheit und übernimmt zeremonielle Verpflichtungen gesetzlicher und sozialer Art. Verpflichtungen, die interpersonelle Rollen einbeziehen, sind von zentraler Bedeutung für den Ablauf der Organisation, obwohl sie nicht zwangsläufig ernsthafte Kommunikation oder das Treffen von Entscheidungen beinhalten. Sie stellen Routineangelegenheiten dar.

2. Führer (Leader): Bei dieser Rolle stehen sowohl Motivation als auch Anleitung und Beurteilung der MA (direkte Führungsrolle) sowie Personalentwicklung und Stellenbesetzung (indirekte Führungsrolle) im Vordergrund. Die FK ist für die Arbeit der MA verantwortlich und steht somit in

²⁷ Vgl. Mintzberg, Mintzberg über Management, 1991, S. 21–23; vgl. Wiswede, Führungsrollen, 1995, S. 826–832.

²⁸ Vgl. Mintzberg, The Manager's Job: Folklore and Fact, 1990, S. 163–176; vgl. Mintzberg, Mintzberg über Management, 1991, S. 29–37; vgl. Wiswede, Führungsrollen, 1995, S. 83; vgl. Steinmann / Schreyögg, Management, 2000, S. 16–18; vgl. Heinloth, Praxishandbuch für Führungskräfte, 2011, S. 46f.

direkter Beziehung zu ihnen. Der Einfluss der FK kommt in dieser Rolle am deutlichsten zum Ausdruck, da die formale Autorität sie mit potenzieller Macht ausstattet.

3. Koordinator (Liaison): In dieser Rolle beschäftigt sich die FK mit dem Aufbau und der Pflege eines funktionstüchtigen, wechselseitigen Kontakt-netzes. Auf formellen und informellen Wegen verschafft sich die FK anhand der internen und externen Kontakte die für die folgende Kategorie relevanten Informationen.

Kategorie 2: Informationsrollen (Informational Roles)

Die nächsten drei Rollen beziehen sich auf die Informationsaspekte der FK hinsichtlich ihrer ausgeprägten Kommunikation und ihres großen Kontakt-netzwerkes. Sie dienen der Aufnahme und Abgabe von Informationen.

4. Informationssammler (Monitor): Die FK tastet ihre Umwelt ständig nach Informationen ab und erhält dabei sowohl erwünschte als auch nicht abgefragte Auskünfte. Der größte Anteil besteht dabei aus verbalen Informationen in Form von Klatsch, Gerüchten und Spekulationen. Die FK verschafft sich einen Vorteil gegenüber anderen, was die Kenntnisse solcher weichen Informationen betrifft.

5. Informationsverteiler (Disseminator): Die FK gibt ausgewählte externe und interne Informationen an MA und andere Organisationsmitglieder weiter, die ansonsten keinen Zugang dazu hätten.

6. Sprecher (Spokeperson): Die FK übermittelt Informationen an externe Dritte und vertritt die Organisation nach außen. Sie muss im Rahmen ihrer Sprecherrolle die einflussreichen Personen informieren und zufriedenstellen, die ihre Organisationseinheit kontrollieren.

Kategorie 3: Entscheidungsrollen (Decisional Roles)

Die drei Informationsrollen stellen den Basisinput für die folgenden Rollen dar. Denn lediglich die FK verfügt über alle relevanten Informationen, um grundlegende Entscheidungen treffen zu können.

7. Unternehmer (Entrepreneur): Als Unternehmer versucht die FK ihre Organisationseinheit zu verbessern und sucht innerhalb und außerhalb der Organisation nach Chancen zu Innovation, Anpassung und Wandel. Gegebenenfalls leitet sie entsprechende Projekte ein. Das Aufspüren von Gelegenheiten zur Weiterentwicklung der Organisationseinheit erfolgt in der vierten Rolle.

8. Krisenmanager (Disturbance Handler): In der Rolle des Krisenmanagers muss die FK unfreiwillig auf Sachzwänge reagieren. Dabei geht es um die Schlichtung von Konflikten und die Beseitigung unerwarteter Probleme, die außerhalb des kontrollierbaren Bereichs der FK liegen.

9. Ressourcenzuteiler (Resource Allocator): Die FK ist verantwortlich für die Entscheidung darüber, welchen MA innerhalb der Organisationseinheit welche Ressourcen zugeteilt werden. Die FK autorisiert wichtige Entscheidungen, bevor sie implementiert werden, wodurch sie sicherstellt, dass die Einzelentscheidungen aufeinander abgestimmt sind und eine einheitliche Strategie verfolgt wird.

10. Verhandlungsführer (Negotiator): In dieser Rolle führt die FK stellvertretend für ihre gesamte Organisationseinheit Verhandlungen. Dabei trifft sie folgenreichende Entscheidungen und verpflichtet die Organisationseinheit für künftige Aktivitäten. Nur die FK verfügt über die zentralen Informationen, die für die Führung einer Verhandlung erforderlich sind.

Die beschriebenen Rollen bilden eine integrierte Ganzheit. Wie bereits angedeutet, sind sie eng miteinander verbunden und voneinander abhängig. Um die Arbeit der FK intakt zu halten, darf keine Rolle aus diesem Rahmen entfernt werden. Zum Beispiel mangelt es der FK ohne Kontakte an ausreichenden Informationen, welche sie wiederum weder weiterleiten, noch Entscheidungen auf deren Grundlage treffen kann.²⁹ Die Rollen sollen für jede Führungsposition gelten, wie Mintzberg folgendermaßen erläu-

²⁹ Vgl. Mintzberg, Mintzberg über Management, 1991, S. 35.

tert: „These ten roles are common to the work of all managers.“³⁰ Damit erhebt er einen ähnlich universellen Anspruch wie die klassische Managementlehre, welcher er, wie vorab erläutert, eher kritisch gegenübersteht. Gleichzeitig weist er darauf hin, dass einzelne Rollen je nach Branche und Hierarchieebene variieren können. Er nimmt an, dass die Rollen des Störungsreglers und des Verhandlungsführers, welche beide unmittelbar auf aktuelle Geschehnisse reagieren müssen, besonders in unteren Hierarchieebenen bedeutend sind und dass die Rolle der Repräsentationsperson mit aufsteigender Hierarchieebene zunimmt. Weiter sind die Rollen innerhalb unterschiedlicher Funktionsbereiche insofern voneinander abzugrenzen, als z.B. in der Produktion die Rollen des Störungsreglers und des Verhandlungsführers von besonderer Bedeutung sind. Im Verkauf sind entsprechend die interpersonalen Rollen besonders wichtig, während wiederum in den Stabsabteilungen die Rollen des Sprechers und des Informationssammlers gegenüber den Rollen des Repräsentanten, Führers, Störungsreglers und Ressourcenzuteilers in den Vordergrund treten.³¹ Mintzberg vermutet also systematische Modifikationen im Ausmaß der Rollenausübung, die sich danach richten, ob personale, organisationale oder kontextuale Faktoren vorliegen.³²

Die 1973 aufgestellten zehn Rollen einer FK gestalten sich besonders anschaulich und nachvollziehbar, weswegen diese Theorie zur Untermauerung der Führungsthematik ausgewählt wurde. Überdies deckt sie ein breites Spektrum an Anforderungen an eine FK ab und kann aufgrund ihres universellen Anspruchs auch problemlos auf die FK der öffentlichen Verwaltung übertragen werden. Außerdem stellt sie mit ihren personenunabhängigen Verhaltenserwartungen einen Gegensatz zu den eher personenabhängigen Ergebnissen der nachfolgenden empirischen Untersuchung dar. In Kapitel 4.4 soll benannt werden, welche der zehn Rollen

³⁰ Mintzberg, zitiert bei Ganter / Walgenbach, Empirische Untersuchungen zum Arbeitsverhalten von Managern, 1995, S. 65. „Diese zehn Rollen gelten gleichermaßen für die Arbeit aller Manager.“ (eigene Übersetzung).

³¹ Vgl. Ganter / Walgenbach, Empirische Untersuchungen zum Arbeitsverhalten von Managern, 1995, S. 66 – 69.

³² Vgl. Wiswede, Führungsrollen, 1995, S.831.

nach Mintzberg in Anbetracht der Anforderungen, die PL an junge FK bei der Interaktion mit älteren MA sehen, für junge FK besonders bedeutsam sind. Die Ergebnisse der praxisbezogenen, qualitativen Untersuchung sollen sozusagen in das theoretische, funktionalistische Rollenraster Mintzbergs eingefügt werden. Das vorgestellte Führungsmodell gewinnt auf diese Weise zusätzliche, verknüpfende Bedeutung für diese Arbeit.

Natürlich weisen die zehn Rollen nach Mintzberg und deren Darstellung sowohl Vor- als auch Nachteile auf, die im Zuge dieser Betrachtung in groben Zügen angesprochen werden sollten. Neben den schon angeführten Vorzügen sind die gute Verständlichkeit, die hohe Aussagekraft und die gute Verträglichkeit mit anderen Theorien zu erwähnen. Nicht zuletzt deshalb gilt das Rollenmodell Mintzbergs als klassische Studie auf dem Gebiet der aktivitätsorientierten, rollentheoretischen Perspektiven. Eine Schwäche sehen Kritiker jedoch in der Repräsentativität der mit fünf beobachteten Personen angelegten Studie. Obendrein werden Schwachstellen in der generell wenig situativ angepassten und zu statischen Konzeption sowie der geringen Trennschärfe der metaphorischen Rollen gesehen. Die Überlappung der rollenspezifischen Aktivitäten sei so weitreichend, dass einzelne Rollen nicht separat betrachtet werden können.³³

Mintzbergs Studie hat einige Folgeuntersuchungen nach sich gezogen, deren Resultate unterschiedlich sind. Die auf Grundlage der zehn Rollen aufgestellten Hypothesen Mintzbergs über den Zusammenhang zwischen Hierarchieebene und Bedeutung einzelner Rollen sowie über den Zusammenhang zwischen Funktionsbereich und Wichtigkeit einzelner Rollen wurden weder bestätigt noch zurückgewiesen.³⁴ Einzelne Rollen wurden aber detailliert analysiert, darunter z.B. die Repräsentationsrolle.³⁵

Mintzberg selbst entwickelte seine Theorie weiter, indem er eine Verknüpfung der Aktivitäten und Rollen der FK mit deren Handlungsprogramm

³³ Vgl. Wiswede, Führungsrollen, 1995, S. 830 – 832; vgl. Ganter / Walgenbach, Empirische Untersuchungen zum Arbeitsverhalten von Managern, 1995, S.66 – 69; vgl. ProvenModels, ten managerial roles [02.02.2012]. → Anlage 17.

³⁴ Vgl. Ganter / Walgenbach, Empirische Untersuchungen zum Arbeitsverhalten von Managern, 1995, S.66 – 69.

³⁵ Vgl. Scheurer, Repräsentationsaufgaben von Führungskräften, 2001.

schaft. Dabei rückt er mithilfe bekannter als auch neuer Rollen auf drei Ebenen (informations-, personal- und aktivitätsbezogen) das Verhältnis von spontanem und langfristig bedachtem Handeln der FK ins Zentrum.³⁶

2.4 Ausgangssituation und Problemaufriss

Wie bereits in der Einführung (Kapitel 1.1) angesprochen wurde, steht die öffentliche Verwaltung Baden-Württembergs besonderen Herausforderungen hinsichtlich der demographischen Alterung gegenüber. Hierzu sei verschärfend aufgezeigt, dass der öffentliche Sektor ein älteres demographisches Profil aufweist als der Privatsektor³⁷, was auf die faktische Unkündbarkeit von Beamten und langjährigen Beschäftigten zurückzuführen ist. Das durchschnittliche Alter der baden-württembergischen Beamten lag beispielsweise im Jahr 2011 bei 44,4 Jahren³⁸, was etwa auch das Durchschnittsalter aller weiteren Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung widerspiegelt. Auch auf kommunaler Ebene zeigt sich die Entwicklung der Altersstruktur in Richtung der älteren Jahrgänge beispielshalber daran, dass bereits rund ein Drittel der Führungskräfte über 55 Jahre alt ist. Somit kann von einer alternden Belegschaft bis hin zum umstrittenen Begriff „Überalterung“ im öffentlichen Sektor gesprochen werden. Auf der anderen Seite stehen die jungen Hochschulabsolventen, welche aufgrund der durch das Studium erworbenen Laufbahnbefähigung schon relativ früh die Chance ergreifen können, in Führungspositionen zu gelangen. Die öffentliche Verwaltung sieht nämlich für Führungspositionen überwiegend Beamtenstellen vor, welche nach dem Prinzip der Laufbahnbefähigung besetzt werden. Das bedeutet wiederum, dass langjährige Berufserfahrung, Zugehörigkeit zur Organisation oder gar Lebenserfahrung eine untergeordnete Rolle spielen. Die Aufstiegsmöglichkeiten für junge Berufseinsteiger gestalten sich dementsprechend gut.

³⁶ Vgl. Mintzberg, Rounding Out The Manager's Job, 1994, S. 11 – 26; vgl. Mintzberg, Managing Exceptionally, 2001, S. 759 – 771.

³⁷ Vgl. Bundesministerium des Innern, Demographischer Wandel und öffentlicher Dienst, 2007, S.13 [21.05.2012]. → Anlage 18.

³⁸ Vgl. Pflugmann-Holstein / Michel, Das Land Baden-Württemberg und seine Beamten, 2012, S. 100 – 103.

Zusammen mit der kritischen Altersstruktur führt dieser Zustand zu spezifischen Führungskonstellationen, in welchen junge Nachwuchs-FK in zunehmendem Maße auf ältere MA treffen. Künftig wird diese Kombination vermehrt auftreten, weshalb eine gezielte Auseinandersetzung mit dem Thema gefordert ist. Nicht nur die jungen FK und älteren MA, sondern auch das gesamte Umfeld, wie zum Beispiel Personalleiter, Personalräte und andere Beschäftigte, werden mit einer neuen, seither fremden Führungskonstellation konfrontiert. Bislang ist in den Köpfen die althergebrachte und hierarchietypische Vorstellung einer älteren, langjährig in der Organisation tätigen und erfahrenen FK, die jüngere oder gleichaltrige MA führt, verankert. Die dynamische Arbeitswelt in der öffentlichen Verwaltung verlangt jedoch heutzutage einen Wandel dieses Führungsgedankens. Insbesondere ältere MA sind dabei gefordert, die Altersumkehr in der Hierarchie zu akzeptieren. Junge FK müssen sich ebenfalls einer großen Herausforderung stellen, die darin besteht, MA zu führen, welche durchaus älter und erfahrener sind, als sie selbst.³⁹ Weiter gilt es für sie, neben Modernisierungen und eigenen innovativen Ideen auch das Erfahrungswissen der Älteren wertzuschätzen, effizient zu nutzen und zu fördern. Der Wertewandel, welcher sich innerhalb verschiedener Generationen und Altersgruppen vollzieht, beeinflusst die Denk-, Verhaltens- sowie Arbeitsweisen von Führenden und Geführten und fordert deswegen die intergenerationelle Anpassung beider Seiten. Junge FK stehen mit ihren zeitgemäßen, gewandelten Werten und ihrer hohen Anpassungsfähigkeit den starren Strukturen der erfolgsgewohnten, ausgetretenen Bahnen der älteren MA gegenüber. Was bisher als selbstverständlich akzeptiert wurde, wird neuerdings hinterfragt und modernisiert.⁴⁰ Dass in solchen Führungsbeziehungen polarisierende Situationen zu verzeichnen sind, liegt auf der Hand. Die These, dass bei der Wahrnehmung von Führungsaufgaben die Fachkompetenz gegenüber den persönlichen und sozialen Kompetenzen

³⁹ Vgl. Schneider, Die Führungskraft als Personalentwickler in der öffentlichen Verwaltung, 2011, S.14.

⁴⁰ Vgl. Rosenstiel, Wertewandel, 1995, S. 2180f; vgl. Schönen-Hütten, Führung 2000: Die Führungskraft der Zukunft, 1999, S. 160 – 164.

an Bedeutung verliere, tritt diesbezüglich immer weiter in den Vordergrund.⁴¹ In diesem Zusammenhang wird die Problemstellung dieser Studie deutlich, die darin besteht, die Konfliktfelder innerhalb der Akteure der Führungskonstellation aufzudecken und anhand derer Handlungsempfehlungen für die jungen FK auszuarbeiten. Es geht darum, die jungen FK auf mögliche Spannungsfelder aufmerksam zu machen und ihnen praxisnahe Tipps zu einem richtigen Umgang damit an die Hand zu geben.

Es wird deutlich, dass diese Bachelorarbeit dabei keinen Anspruch auf eine abschließende Bearbeitung des vielseitigen und -schichtigen Themengebietes erheben kann, sondern lediglich die Perspektive der PL auf das Geschehen innerhalb der herausragenden Konstellation „Jung führt Alt“ repräsentiert.

2.5 Stand der Wissenschaft

Gibt man in Internetsuchmaschinen die Schlagworte „Jung führt Alt“ oder „Generationenkonflikte zwischen Führungskräften und Mitarbeitern“ ein, erhält man in Sekundenschnelle unzählige Verweise auf Onlineartikel, die mit der Thematik in Verbindung stehen. Hauptsächlich Homepages, welche sich inhaltlich mit Karriere, Personalentwicklung und Wirtschaft beschäftigen, veröffentlichen Artikel zum Thema (Anlage 2).⁴² Daneben bieten Unternehmensberatungen etliche Workshops und Kurse für junge FK an (Anlage 3).⁴³ Inwiefern der Informationsgehalt dieser Quellen als seriös gewertet werden kann, bleibt jedoch fraglich. Gleichwohl zeigt die große Internetpräsenz, dass die Problematik mitsamt dem Handlungsbedarf in den Unternehmen durchaus wahr- und ernst genommen wird. Beispielsweise zeigt eine Untersuchung der Unternehmensberatung Capgemini aus dem Jahr 2007 den Effekt, dass ein Großteil der befragten deutschen Unternehmen Hindernisse und Herausforderungen bei der Führung älterer

⁴¹ Vgl. Schönen-Hütten, Führung 2000: Die Führungskraft der Zukunft, 1999, S. 155.

⁴² siehe z.B. Rettig, Mitarbeiterführung [02.02.2012]; siehe z.B. Rust, Junge Chefs in Nöten [23.05.2012]; siehe z.B. Rummel, Jung führt Alt – wie geht das? [02.02.2012]. → Anlage 2/1,2,3.

⁴³ siehe z.B. WBS Training AG, Jung führt Alt [20.04.2012]; siehe z.B. BAN, Jung führt Alt [18.06.2012]; siehe z.B. IGS, Jung führt Alt [02.02.2012]. → Anlage 3/1,2,3.

MA durch jüngere FK sehen, was unter anderem darauf zurückgeführt wird, dass sich aufgrund verschiedener generativer Wurzeln unterschiedliche Fähigkeiten herausgebildet haben (Anlage 19).⁴⁴

In der öffentlichen Verwaltung dagegen wird die Angelegenheit bislang kaum thematisiert. Zwar wurde erkannt, dass die Nachwuchsführungskräftegewinnung eine zunehmende Rolle in der Personalpolitik spielt⁴⁵, jedoch hat man sich mit dem Aspekt der Generationenkonflikte nur unzureichend auseinandergesetzt. Erste Ansätze der Hypothese von Konfliktpotenzial in der spezifischen Führungskonstellation zeigt die öffentliche Verwaltung Baden-Württembergs immerhin in wenigen demographieorientierten oder personalpolitischen Studien auf, behandelt den Gesichtspunkt „Jung führt Alt“ dort jedoch höchstens am Rande aber nie abschließend oder gar auf Grundlage empirischer Untersuchungen.⁴⁶

Dagegen werden derzeit am Institut für angewandte Forschung (IAF) der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (HVF) präzise Forschungen im Bereich Führung und Coaching im öffentlichen Sektor angestellt. Dabei wird der Aspekt „Jung führt Alt“ explizit aufgegriffen. Zuletzt beschäftigte sich eine Studie mit Anforderungen an junge FK beim Führen älterer MA aus Sicht betroffener FK.⁴⁷ Deren explorative Erhebung brachte unter anderem zwölf Anforderungsdimensionen für junge FK in der täglichen Interaktion mit älteren MA in den Bereichen dienstlichen Verhaltens, Arbeitsleistung und Veränderungsprozesse zutage. Die vorliegende Arbeit zeigt eine hohe Affinität zur bereits existierenden, themenverwandten Studie, woraus eine gute Vergleichbarkeit der jeweiligen Ergebnisse resultiert. Beide Studien stellen zusammen eine Grundlage

⁴⁴ Vgl. Capgemini Deutschland GmbH, Demographische Trends 2007, S. 11 – 15 [02.02.2012]. → Anlage 19.

⁴⁵ Vgl. Robert Bosch Stiftung GmbH, Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, 2009, S. 53, S. 87f., S. 94f., S. 98 -100 [21.05.2012]. → Anlage 20.

⁴⁶ siehe z.B. Bundesministerium des Innern, Demographischer Wandel und öffentlicher Dienst, 2007, S. 5, S. 21f [Stand 21.05.2012]; siehe z.B. Robert Bosch Stiftung GmbH, Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, 2009, S. 99 [21.05.2012]. → Anlagen 18, 20.

⁴⁷ Siehe Dewald, Anforderungen an junge Führungskräfte in der Verwaltung Baden-Württembergs beim Führen älterer Mitarbeiter, 2012.

und einen Anstoß zur weiteren Erforschung der zahlreichen Kontextvariablen des Forschungsgegenstandes dar.

Dass dem Führungsaspekt „Jung führt Alt“ ansonsten bisher kaum Beachtung geschenkt wurde, könnte unter anderem daran liegen, dass andere ernst zu nehmende wissenschaftliche Erkenntnisse bis dato nicht zu verzeichnen sind. Diesbezüglich wurde eine umfangreiche Recherche in Fachliteratur und Fachportalen wie beispielsweise WiSo, Psyindex, IBZ, Statista und ELFI durchgeführt. Sie ergab, dass fundierte Studien oder Publikationen weder zur Thematik „Jung führt Alt“ noch zu den konkreten Fragen nach Spannungsfeldern, Anforderungen an junge FK und erfolgreichem Verhalten in der besonderen Führungskonstellation vorliegen.

Die Führungsforschung stellt im Allgemeinen ein sehr differenziertes und gründlich aufgearbeitetes wissenschaftliches Gebiet dar, welches wegen seines ständigen Wandels aber auch immer wieder neue Facetten und Weiterentwicklungen aufzeigt.⁴⁸ Die Fachrecherche zeigte z.B., dass sich die aktuelle betriebswirtschaftliche Führungsforschung auf die Bereiche struktureller⁴⁹ und lateraler⁵⁰ Führung sowie Diversity Management⁵¹ und Führung durch Frauen oder in Teams konzentriert. Die Ausrichtung am fortschreitenden demographischen Wandel und der Globalisierung ist deutlich zu erkennen. Dies lässt erwarten, dass diese Ansätze weiter verfolgt und auch in die Richtung „Jung führt Alt“ erweitert werden. Erste Tendenzen stellen z.B. intensivierte Nachforschungen am Wissenstransfer von Alt nach Jung im Zuge der demographischen Alterung und den damit verbundenen bevorstehenden Pensionierungswellen dar. Desgleichen wird gegenwärtig das Gesundheitsmanagement, welches beabsichtigt,

⁴⁸ Vgl. Domres, Führung älterer Mitarbeiter, 2006, S. 30 – 39.

⁴⁹ Siehe Kapitel 2.2.1.

⁵⁰ laterale (seitlich gerichtete) Führung kommt ohne Hierarchie- und Weisungsbeziehungen aus und beruht auf Zusammenarbeit, einheitlichen Denkmustern und Vertrauen. Sie grenzt sich somit von der klassischen, vertikalen Führung ab, welche stark hierarchisch geprägt ist. (Vgl. Wunderer / Grunwald, Führungslehre Band II, 1980, S. 316).

⁵¹ Diversity Management (engl. diversity, dt. Vielfalt, Verschiedenartigkeit) beschäftigt sich mit der Mannigfaltigkeit der Beschäftigten in einer Organisation hinsichtlich der Komponenten Alter, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, sexuelle Orientierung sowie ethnische Herkunft und Nationalität. Ziel ist, diese Vielfalt wahrzunehmen, wertzuschätzen und durch effiziente Führung den größtmöglichen wirtschaftlichen Nutzen daraus zu ziehen. (Vgl. Charta der Vielfalt, Diversity [24.05.2012]→Anlage 21.)

ältere MA länger gesund und leistungsfähig zu halten, verstärkt in den Mittelpunkt der Untersuchungen gerückt. Das sogenannte „Age Management“ soll geschmälerte Einstellungen früherer Zeiten und den momentan steigenden Nachwuchsmangel ausgleichen.⁵²

Warum die in dieser Untersuchung thematisierte Materie auf wissenschaftlicher Ebene bislang generell unzureichend eruiert wurde, ist vermutlich dem bisher eher geringen Vorkommen der charakteristischen Führungskonstellation zuzuschreiben. Zeit- und kostenintensive Studien haben sich wohl nicht rentiert. Es ist nicht zuletzt wegen der künftigen Zunahme des signifikanten Zusammentreffens von jungen FK und älteren MA damit zu rechnen, dass die Nachfrage an entsprechenden empirischen Erkenntnissen steigen wird. Der jetzige Stand der Wissenschaft verspricht in naher Zukunft eine eingehende und wissenschaftlich fundierte Erforschung der einzelnen Kontextvariablen des Forschungsgegenstandes.

2.6 Zusammenfassung

Im zweiten Kapitel wurden durch sechs Begriffsbestimmungen der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit eingegrenzt und gute Voraussetzungen für eine leichte Verständlichkeit des Textes geschaffen. Anhand der Komponenten „neu“, „jünger“, „erfahren“ und „gleichalt“ wurden die Akteure der Führungskonstellation voneinander abgegrenzt. Danach wurde der funktionalistische Ansatz von Mintzberg präsentiert. Er beschrieb drei Kategorien mit insgesamt zehn Rollen, welche einer FK zugeordnet sind. Daneben wurde die Herausforderung für die öffentliche Verwaltung im Kontext der demographischen Alterung aufgezeigt. Sie führt zu einer künftigen Zunahme der Konstellation „Jung führt Alt“. Das damit einhergehende Problem des großen Entwicklungsbedarfs an praxisnahen Hilfestellungen für junge FK wurde analog verdeutlicht. Zuletzt drückte der Stand der Wissenschaft aus, dass es enormen Bedarf an empirischen Erforschungen zum Thema dieser Bachelorarbeit gibt.

⁵² Vgl. hierzu u.a. auch Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, 2007, S. 519 – 543.

3 Methodik der Datengewinnung und Datenanalyse

3.1 Aufbau des Kapitels

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der angewandten Methodik der Datengewinnung und Datenanalyse der empirischen Untersuchung. Zunächst wird die ausgewählte qualitative Erhebungsmethode, die Critical Incident Technique (CIT), vorgestellt (Kapitel 3.2). Darauf folgen die Beschreibung der Stichprobe (Kapitel 3.3) und die Entwicklung des Interviewleitfadens (Kapitel 3.4). Anschließend vervollständigen die Schilderung der Vorgehensweise bei der Untersuchung (Kapitel 3.5) und der Auswertung der ermittelten Daten (Kapitel 3.6) das methodische Vorgehen der explorativen Erhebung. Mit ihr werden zusätzlich zum theoretischen Ansatz praxisbezogene Erkenntnisse zu den Forschungsfragen gewonnen.

3.2 Die Critical Incident Technique

Herausragende Ereignisse, egal ob positiv oder negativ, bleiben dem Menschen lange in Erinnerung und prägen seine Beurteilung und Reaktion auf bestimmte Situationen. Solche Schlüsselereignisse macht sich die CIT zur Erfassung von erfolgskritischem Verhalten zu Nutze. Die qualitative Erhebungsmethode, auch bekannt als Methode der kritischen Ereignisse, dient der Ermittlung außerordentlich erfolgreicher oder erfolgloser Verhaltensweisen. Dabei werden von den Probanden konkrete Vorgänge geschildert, in welchen sich nach deren Auffassung ein deutlicher Erfolg oder Misserfolg ausdrückt. Anschließend entsteht durch verschiedene Phasen der Abstraktion und Interpretation ein detailliertes, personen- und situationsspezifisches Bild des untersuchten Phänomens.⁵³

Die CIT eignet sich besonders gut als Instrument für die empirische Erhebung dieser Arbeit, da mit ihr eine tiefgreifende Analyse zwischenmenschlicher Interaktionen innerhalb einer Führungssituation möglich ist. Daneben eignet sich die CIT zur Erforschung eines noch wenig beleuchteten Untersuchungsgegenstandes, wie es in dieser Pilotstudie der Fall ist. Ein

⁵³ Vgl. Schuler, Arbeits- und Anforderungsanalyse, 2006, S.55; vgl. Bartsch / Specht, The Critical Incident Technique (CIT), 2009, S. 377 – 381.

weiterer Vorteil zeigt sich darin, dass die Ergebnisse der CIT sowohl kognitive als auch emotionale und verhaltenswirksame Elemente aufdecken. Des Weiteren dienen die Resultate zur Ableitung und Generierung von Hypothesen und stellen daneben einen Ideenpool für neue Untersuchungen dar. Nachteile der CIT zeigen sich im aufwändigen Verfahren durch den hohen Erhebungs- und Auswertungsaufwand. Außerdem kann die zu Grunde gelegte Retrospektive zu Verzerrungen und Reinterpretationen führen. Zudem stellen Erinnerungslücken ein Fehlriskio dar. Auch die im Vergleich zu quantitativen Methoden eher gering ausfallende Objektivität und Reliabilität der CIT wird von Kritikern beanstandet.⁵⁴

Die Vorgehensweise der CIT ist in fünf Schritte gegliedert, die neben der hier aufgeführten Übersicht in Anlage 4 ausführlich dargestellt werden:⁵⁵

1. Problemdefinition und Bestimmung der Zielkriterien

(Forschungsfrage und Forschungsziel präzisieren)

2. Untersuchungsdesign und Planung der Erhebung

(festlegen, was ein kritisches Ereignis (KE) ausmacht,
Erhebungsinstrument auswählen, Stichprobe definieren)

3. Datensammlung (Probanden akquirieren, Erhebung durchführen)

4. Datenauswertung mittels Inhaltsanalyse

(Klassifikationsschema entwickeln, in dem Ergebnisse zusammengefasst und interpretierbar gemacht werden, Kategorisierung)

5. Interpretation und Ergebnisdarstellung

(Darlegung des Resultats samt deren kritischer Würdigung)

Als Erhebungsinstrument kommen bei der CIT sowohl Einzel- oder Gruppeninterviews als auch Fragebögen oder Analysen von (direkten) Aufzeichnungen in Frage.⁵⁶ Hier wurde für die Datensammlung bei den PL das Einzelinterview ausgewählt (CIT, Schritt 2), weil damit in kürzester Zeit

⁵⁴ Vgl. Bartsch / Specht, The Critical Incident Technique (CIT), 2009, S. 395f.

⁵⁵ Vgl. Gremler, The Critical Incident Technique in Service Research, 2004, S. 65 – 89;
vgl. Bartsch / Specht, The Critical Incident Technique (CIT), 2009, S.382 – 385.

⁵⁶ Vgl. Flanagan, The Critical Incident Technique, 1954, S. 341 – 344.

die meisten und ausführlichsten Informationen gesammelt werden können. Zudem stellt das Einzelinterview die zufriedenstellendste Methode zur Datenerfassung dar.⁵⁷ Die anderen Alternativen wurden ausgeschlossen, um einer gegenseitigen Beeinflussung bzw. unzureichend detaillierter und unspezifischer Informationen vorzubeugen. Eine Erhebung mittels Einzelinterview erfolgt mithilfe standardisierter, offener Fragen. Formuliert in einem Interviewleitfaden, führen sie durch die Untersuchung und lassen viel Spielraum und freies Antwortverhalten zu. Als Katalysator für eine detaillierte Ereignisdarstellung dienen weiterführende Fragen.⁵⁸ Die Güte eines hier beschriebenen KE wird anhand des Detailgrads der Schilderung bemessen. Es wird angenommen, dass Angaben einen hohen Wahrheitsgehalt haben, wenn vollständige und präzise Einzelheiten genannt werden.⁵⁹ Um festzulegen, was ein KE im Rahmen dieser Untersuchung kennzeichnet (CIT, Schritt 2), sind die eigens für den Untersuchungsgegenstand dieser Studie ausgearbeiteten Begriffsdefinitionen heranzuziehen:

Ein KE muss das vom PL beobachtete Verhalten von jungen FK und deren älteren MA in prägnanter gegenseitiger Interaktion darstellen, wobei

- die FK unter 35 Jahre alt sowie mindestens 10 Jahre jünger als der ältere MA sein muss, ihre erste Führungsposition bekleidet und innerhalb derer nicht mehr als 5 Jahre Erfahrung hat und
- der MA mindestens 10 Jahre älter ist als die FK und in seiner Position über mindestens 10 Jahre mehr Erfahrung verfügt als die FK in ihrer.⁶⁰
- der PL Leiter der behördlichen Personalabteilung ist und sowohl FK als auch MA kennt. Ihm wird unterstellt, einen objektiven Überblick über mitarbeiterbezogene Geschehnisse zu haben.⁶¹
- die Situation abgeschlossen ist, aus Sicht des PL eine besonders erfolgreiche oder erfolglose Führung verdeutlicht und ausreichend detailliert beschrieben wird.

⁵⁷ Vgl. Flanagan, The Critical Incident Technique, 1954, S. 341.

⁵⁸ Vgl. Gremler, The Critical Incident Technique in Service Research, 2004, S.81.

⁵⁹ Vgl. Flanagan, The Critical Incident Technique, 1954, S. 340.

⁶⁰ Siehe Definitionen junge FK und älterer MA in Kapitel 2.2.3.

⁶¹ Siehe Definition PL in Kapitel 2.2.4.

3.3 Beschreibung der Stichprobe

Die Art und Größe der Stichprobe hat hohen Stellenwert für ein repräsentatives Ergebnis einer Studie. Als adäquate Stichprobe wurden PL ausgewählt, deren Fremdsicht auf die besondere Führungskonstellation der Untersuchung zusätzliche Objektivität verlieh. Es wird an dieser Stelle auf das Kapitel 2.2.4 verwiesen, welches die der Stichprobe zugrundeliegenden Merkmale eines PL aufzeigt. Für den Umfang der Stichprobe macht die CIT keine Vorgaben. Die Größe hängt hauptsächlich von den zeitlichen Rahmenbedingungen, der Komplexität der Fragestellung und der gewünschten Genauigkeit ab. Hierbei gilt: Je größer die Stichprobe, desto genauer die Resultate. Diesbezüglich wurde davon ausgegangen, dass für die Repräsentativität dieser Pilotstudie eine Stichprobengröße von acht Probanden ($n=8$), die in einstündigen Interviews jeweils zwei bis drei KE schildern, ausreichend ist. Abzüglich der Ereignisse, die den Kriterien eines KE (Kapitel 3.2) nicht standhalten, konnte mit etwa 15 ermittelten KE gerechnet werden, die genügend qualitativen Gehalt zur Formulierung von Handlungsempfehlungen boten.

Um ein möglichst objektives, verlässliches Resultat zu gewährleisten, wurden Interviews mit PL verschiedener Dienststellen der Verwaltung geführt. Sie stammen aus Gemeinden mit weniger und mehr als 10.000 Einwohnern, Städten mit über 20.000 Einwohnern, Landratsämtern und einem Regierungspräsidium.

3.4 Entwicklung des Interviewleitfadens

Im Zuge der empirischen Erhebung mit der CIT wurde für die Einzelinterviews ein Interviewleitfaden entwickelt, der sich in vier Abschnitte gliedert und die Befragung der PL strukturiert. Der Leitfaden bildet ein Gerüst, das die einzelnen Interviews vergleichbar macht. Der Formulierung der Fragen wird dabei eine besondere Bedeutung zugemessen. Hier haben schon geringe Änderungen gänzlich unterschiedliche Ergebnisse zur Folge.⁶²

⁶² Vgl. Flanagan, The Critical Incident Technique, 1954, S. 342.

Nachfolgend werden daher die einzelnen Abschnitte, insbesondere hinsichtlich deren Inhalt und Nutzen für diese Studie, vorgestellt:

Teil 1: allgemeine Assoziationen

1. Was stellen Sie sich unter erfolgreicher Mitarbeiterführung generell vor?
2. Welche Schlagworte fallen Ihnen spontan ein, wenn Sie an die Führungskonstellation „Jung führt Alt“ denken?

Im ersten Teil wurden die allgemeinen Assoziationen der PL zum Thema „Mitarbeiterführung“ und „Jung führt Alt“ ermittelt. Dies erleichterte den Einstieg in das Interview und gab Einblicke in die emotionale Haltung der PL zur Thematik und deren zugemessener Brisanz.

Im zweiten und wichtigsten Teil wurden die KE erhoben und im Hinblick auf die spezielle Führungskonstellation genau hinterfragt. Teil zwei wurde insbesondere für die Beantwortung der drei Forschungsfragen konzipiert und dementsprechend in drei passende Unterkategorien aufgeteilt. Dieser Teil wurde mehrmals wiederholt, je nachdem wie viele KE der jeweilige PL darlegen konnte. Danach wurde das Interview mit Teil drei fortgesetzt.

Teil 2a: kritisches Ereignis - Spannungsfelder

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in der eine junge FK (< 35 Jahre) und ein älterer MA aufeinandertreffen. Diese Situation sollte ein besonders erfolgreiches oder erfolgloses Führungsverhalten zeigen.
2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA (in Jahren)?
3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position (in Jahren)?
4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position (in Jahren)?
5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

In Abschnitt 2a waren die PL aufgefordert, ein KE detailliert zu schildern. Später wurden anhand aller KE die für die PL ersichtlichen Spannungsfelder in der spezifischen Konstellation ausgewertet. Mithilfe der Fragen zwei bis vier wurde die Altersdifferenz von FK und MA sowie deren positionsabhängige Berufserfahrung erfragt. So konnte festgestellt werden, ob die Akteure den in Kapitel 2.2.3 definierten Anforderungen entsprachen und

tatsächlich ein KE vorlag. Frage fünf erhob zusätzliche Kontextinformationen, die für das vollständige Verständnis der Situation bedeutsam waren.

Teil 2b: kritisches Ereignis - Anforderungen an junge FK

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?
2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?
3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

In Abschnitt 2b wurden die besonderen Anforderungen, welche das benannte KE an die jungen FK stellte, erfragt. Die Fragestellung zielte darauf ab, die speziellen Herausforderungen an die jungen FK sowie deren Reaktionen im Umgang damit herauszufinden. Gleichmaßen wurde erfragt, welche unerwarteten Schwierigkeiten die Situationen in der Konstellation „Jung führt Alt“ mit sich bringen und woran junge FK diesbezüglich häufig scheiterten. Indem der PL in Frage drei benannte, was er am Verhalten der FK positiv auffasste, konnte ausgemacht werden, mit welchen Anforderungen junge FK indessen relativ gut zurechtkommen.

Teil 2c: kritisches Ereignis - erfolgreiches & erfolgloses Verhalten

1. Welche Reaktionen fanden statt?
2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?
3. Woran ist dies evtl. gescheitert?
4. Welche Folgen hatte das Ereignis?
5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen? (Skalierungsfrage – bitte ankreuzen!)
 - ☐ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“
 - ☐ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst
 - ☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

Teil 2c des Interviewleitfadens beschäftigt sich mit erfolgreichen und erfolglosen Verhaltensweisen der jungen FK und deren Auswirkungen. An-

hand der Reaktionen anderer MA aus dem Umfeld, die mit Frage eins ermittelt wurden, konnte bewertet werden, ob die Verhaltensweisen der FK positiv oder negativ aufgefasst wurden. Die dritte Frage beleuchtete, welche Fehler die junge FK machte und woran sie gegebenenfalls scheiterte. Die vierte Frage ergründete, ob das Ereignis gut oder schlecht ausging bzw. ob das angestrebte Ziel erreicht wurde. Dies ließ wiederum Rückschlüsse auf einen Erfolg oder Misserfolg der Verhaltensweise der FK zu. Frage fünf wurde als Skalierungsfrage gestaltet. Die PL sollten das geschilderte KE jeweils noch einmal dahingehend reflektieren, ob es tatsächlich charakteristisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ist. Diese Kontrollfrage war für die Auswertung besonders wichtig, um Ereignisse direkt aussondern zu können, die den Anforderungen eines KE nicht entsprechen. Mit einiger Sicherheit konnte so ausgeschlossen werden, dass Situationen, die nicht spezifisch für die Interaktion zwischen junger FK und älterem MA sind, das Resultat der Untersuchung verfälschen.

Teil 3: Handlungsempfehlungen

1. Meinen Sie, es gibt Wege, solche Situationen von vorne herein zu vermeiden? Wenn ja, welche?
2. Wie können sich junge FK optimal auf solche Situationen vorbereiten?
3. Wie kann die Organisation bzw. das Umfeld die jungen FK unterstützen? (Vorgesetzte, Personalleiter, Personalräte etc.)

In Teil drei geht es um Handlungsempfehlungen, welche PL aufgrund ihrer persönlichen Erfahrungen erteilen können. Diese Fragen verhalfen dazu, optimale Strategien zum Umgang mit Spannungsfeldern zu entwickeln, die später in die Handlungsempfehlungen für junge FK eingeflossen sind. Es wurde ermittelt, ob bzw. welche Möglichkeiten zur Vermeidung und Vorbereitung auf kritische Situationen bestehen. Dabei wurde neben den Handlungsansätzen für junge FK selbst auch ein Augenmerk auf die Rolle der Organisation bzw. des Umfeldes bei der Prävention und Unterstützung gelegt.

Teil 4: Abschluss

Haben Sie noch Fragen oder Anregungen? Gibt es Aspekte, die im Interview nicht berücksichtigt wurden?

Der vierte und letzte Teil gab dem PL die Gelegenheit, sich über die Fragen des Interviewleitfadens hinaus zum Thema zu äußern. So konnten zusätzliche Daten erhoben werden, die vor allem für das Aufdecken neuer Kontextvariablen des Untersuchungsgegenstandes relevant waren.

3.5 Untersuchungsvorgehen

Im Zuge der organisatorischen Vorbereitung der Leitfadeninterviews erfolgte zunächst die telefonische Kontaktaufnahme zu potenziellen Interviewpartnern. Um das Interesse der PL an der Studie zu wecken, wurden ihnen das Thema und die Forschungsziele der Arbeit vorgestellt. Nachdem sich acht geeignete Probanden bereit erklärt hatten, an der Erhebung teilzunehmen, erfolgten die Terminabsprachen und die elektronische Übermittlung von Informationsmaterial nebst Interviewleitfaden (Anlage 5). Diese Vorabinformationen galten der Vorbereitung der PL, woraufhin eine langwierige Darstellung des Untersuchungsanliegens zu Beginn des Interviews überflüssig wurde und die einstündige Interviewzeit effizient genutzt werden konnte. Gleichzeitig wurden somit die genannten Fehlerrisiken weitestgehend minimiert. Die Interviews fanden am Arbeitsplatz des jeweiligen PL statt. Das verschaffte ihnen zusätzliche Sicherheit in der meist ungewohnten Interviewsituation. Entscheidend für eine unbefangene Erhebung war auch die Zusicherung der Anonymitätswahrung.⁶³ Die Dokumentation der Befragung erfolgte mit Zustimmung der Probanden mittels Tonbandaufnahmen⁶⁴. Wichtige Punkte wurden ferner handschriftlich festgehalten. Der Gesprächsablauf wurde vom Interviewer gesteuert. Wichtig war hierbei, dass der Proband nicht zu weit vom Thema abschweifte, die Angaben detailliert genug waren, die nonverbalen Signale Beachtung fanden sowie dass die Reihenfolge des Leitfadens eingehalten wurde.

⁶³ Vgl. Flanagan, The Critical Incident Technique, 1954, S. 341.

⁶⁴ Zur Sprachaufzeichnung wurde ein Notebook mit Audiosoftware verwendet.

3.6 Auswertung

Im Anschluss an die Erhebung der Daten folgte deren inhaltsanalytische Auswertung (CIT, Schritt 4) zur Erforschung latenter und augenscheinlicher Inhalte. Dafür wurden zunächst die Tonaufzeichnungen einzeln transkribiert und mit den handschriftlichen Notizen vervollständigt. Situationen, die den Anforderungen eines KE nicht entsprachen, wurden aussortiert. Anschließend wurden die einzelnen Spannungen, Anforderungen und Verhaltensweisen junger FK aus den KE herausgefiltert und daraus induktiv⁶⁵ Kategorien mitsamt Unterkategorien gebildet. Auf dieser Basis konnten Folgerungen über Spannungsfelder, allgemeine Anforderungen an junge FK sowie entsprechend erfolgreichem Verhalten gezogen werden. Die generellen Assoziationen zu Führung sowie die Empfehlungen der PL ergänzten und umrahmten die ausgewerteten KE. Ziel der Auswertung stellte die Formulierung konsensfähiger Aussagen zur Beantwortung der Forschungsfragen dar.⁶⁶ Eine Übersicht sowie ein Beispiel zu diesem Auswertungsprozess kann den Anlagen 6 und 7 entnommen werden.

3.7. Zusammenfassung

Für dieses Kapitel wird zusammenfassend festgehalten, dass die vielseitig einsetzbare CIT als explorative Forschungsmethode, welche sich die inhaltsanalytische Datenauswertung zu Nutze macht, viele Vorteile für die empirische Untersuchung dieser Arbeit bietet. Als Erhebungsinstrument wurde das Einzelinterview gewählt und bestimmt, was ein KE ausmacht. Die Stichprobe umfasst acht PL, die mithilfe eines vierteiligen Leitfadens interviewt wurden. Er wurde analog zu den Forschungsfragen entwickelt. Die genaue Vorabinformation der PL garantierte einen reibungslosen Ablauf der einstündigen Erhebung. Die Auswertung der KE erfolgte durch Kategorisierung einzelner Verhaltensweisen und Spannungen.

⁶⁵ Bei der induktiven Vorgehensweise werden die Kategorien nicht theoriegeleitet, sondern anhand auftretender Ähnlichkeiten der KE gebildet.

Vgl. hierzu Bortz / Döring, Forschungsmethoden und Evaluation, 2006, S. 330; vgl. Schuller, Arbeits- und Anforderungsanalyse, 2006, S. 50.

⁶⁶ Vgl. Bortz / Döring, Forschungsmethoden und Evaluation, 2006, S. 328 – 331; vgl. Bartsch / Specht, The Critical Incident Technique (CIT), 2009, S. 386 – 395.

4 Beobachtungen und Ergebnisse der empirischen Untersuchung

4.1 Aufbau des Kapitels

Das vierte Kapitel dieser Bachelorarbeit dient der Ergebnisdarstellung (CIT, Schritt 5) der vorangegangenen Datenerhebung und -auswertung. Die Beobachtungen und Ergebnisse der ausgewerteten Interviews mit acht PL werden im Folgenden entsprechend des Leitfadens und der drei Forschungsfragen nach den Rubriken Führung (Kapitel 4.2), Spannungsfelder (Kapitel 4.3), Anforderungen an junge FK (Kapitel 4.4), erfolgreiches Verhalten junger FK (Kapitel 4.5) sowie Empfehlungen der PL (Kapitel 4.6) geordnet präsentiert. Auf diese Weise werden Antworten auf die Forschungsfragen der Arbeit gegeben. Die Folgerungen aus der relativ kleinen Stichprobe werden dabei auf die Gesamtheit aller PL bezogen, weswegen sie mit angemessener Vorsicht zu behandeln sind.

4.2 Führung

Mit erfolgreicher Mitarbeiterführung assoziierten die befragten PL neben 18 weiteren Aspekten insbesondere die Merkmale *Vertrauen*, *Ehrlichkeit*, *Wertschätzung*, *Motivation*, *Eigenverantwortung* und *Zielsetzung*. Diese Kernpunkte wurden häufig genannt, wohingegen das Verständnis von erfolgreicher Führung unter den PL variierte (Anlage 9).

In Bezug auf die Konstellation „Jung führt Alt“ nannten die Befragten insgesamt 49 Schlagworte (Anlage 10). 14% davon konnten als positive Assoziationen wie beispielsweise *voneinander lernen*, *positive Überraschungen* und *Empathie* ausgemacht werden. Neutrale Assoziationen, wie *Hierarchie*, *Innovationen* und das Stichwort *Frauen* machten 23% der Angaben aus. Dem verbleibenden 63%igen Anteil aller Schlagworte lag eine negative Wertung zugrunde. Hierzu zählen Assoziationen wie *Auseinandersetzungen*, *Erfahrungsdefizite junger FK* und *Vorurteile*. Dies lässt vermuten, dass die spezielle Konstellation in der Praxis viele Schwierigkeiten aufweist, die jungen FK und deren Umfeld Probleme bereiten und mit besonderen Anstrengungen verbunden sind.

4.3 Spannungsfelder

Die PL schilderten in den Interviews insgesamt 16 KE, welche die in Kapitel 3.2 festgelegten Kriterien erfüllen. Dies entspricht fast exakt den Erwartungen aus Kapitel 3.3. Die Skalierungsfrage des Leitfadens (Teil 2c, Frage 6) zeigte, dass die PL ihre erläuterten KE selbst zu 44% „ausschließlich“ und zu 56% „häufiger“ der Konstellation „Jung führt Alt“ zuordneten. Situationen, die sie als unabhängig davon einschätzten, wurden bei der Überprüfung auf Kriterien eines KE aussortiert (0%). Diese Verteilung macht deutlich, dass knapp über die Hälfte der KE auch in anderen Führungskonstellationen denkbar wären. Ein nicht wesentlich geringerer Teil taucht dagegen in der Interaktion einer FK mit gleichalten oder jüngeren MA nicht auf. Dies bestätigt die Annahme, dass an junge FK bei der Führung älterer MA öfter signifikante Ansprüche gestellt werden als bei anderen Führungsbeziehungen. Die durchschnittliche Altersdifferenz der Interaktionspartner der KE betrug 24,5 Jahre. Die jungen FK hatten zur Zeit der KE in ihrer ersten Führungsposition durchschnittlich eine Berufserfahrung von 2,4 Jahren, die älteren MA dagegen verfügten darüber zum selben Zeitpunkt in ihrer Position im Schnitt über 26,4 Jahre (Anlage 11).

Unterdies wurden in den KE sieben Spannungsfelder zwischen jungen FK und älteren MA identifiziert, die wie folgt beschrieben werden (Anlage 8/1):

1. Flexibilität vs. Gewohnheit

Die KE offenbarten, dass ältere MA häufig nicht mehr so anpassungsfähig sind wie junge MA. Sie pflegen alte Gewohnheiten, die sie im Laufe der Zeit entwickelt haben. Jeder Wandel bedeutet für sie eine tiefgreifende Umstellung. Junge FK haben dagegen meist noch keine festen Gewohnheiten, an denen sie festhalten. Sie passen sich immer wieder problemlos an neue Gegebenheiten an. Diese Ansätze formen ein weites, fundamentales Spannungsfeld, das sich weiter in zwei untergeordnete Felder teilt:

1a. Veränderungsmanagement vs. Bewahrung des Althergebrachten

FK in der öffentlichen Verwaltung haben fortlaufend mit der Organisation und Koordination von Veränderungsprozessen zu tun. Für junge FK ist

dies ein besonders heikles Aktionsfeld bei der Zusammenarbeit mit älteren MA. Sie selbst sind lernfähig, gewandt im Umgang mit **neuen Medien** und aufgeschlossen gegenüber weitreichenden **Innovationen**. Ältere MA dagegen halten an ihren traditionellen Abläufen und Vorgängen fest. Sie können die Notwendigkeit der Neuerungen oft nicht nachvollziehen. Deren Umsetzung funktioniert allerdings nur, wenn auch die MA ihre entsprechenden Wertvorstellungen und Verhaltensweisen angleichen.

1b. Karrierestart vs. Ruhestand

Drei KE lag der Kerngedanke des älteren MA zugrunde, dass der Ruhestand in Reichweite war. Dies führt zu Einschränkungen von Motivation, Kreativität und Bereitschaft zur aktiven Beteiligung des MA. Im Rückblick auf ein langes Arbeitsleben fokussieren die Älteren Werte wie Sicherheit und Beständigkeit. Indessen befinden sich junge FK in der konträren Position, nämlich am Anfang ihres Berufslebens. Sie zeigen sich voller Tatendrang, hochmotiviert, allseits engagiert sowie erfolgs- und zukunftsorientiert. Diese Polaritäten führen zwangsläufig zu Interessensunterschieden.

2. hohes Erfahrungswissen vs. Erfahrungsdefizit

Der Ursprung für nahezu alle KE liegt in der Erfahrung. Ältere MA bringen durch ihre langjährige Berufstätigkeit viel Erfahrungswissen mit. Junge FK verfügen dagegen über mehr theoretisches Fachwissen, welches ihr Erfahrungsdefizit jedoch kaum wettmachen kann. Hierbei sind sowohl die Berufs- als auch die Lebenserfahrung maßgebend. Junge FK werden im Umgang mit ihren erfahreneren, älteren MA mit diesen eigenen Defiziten konfrontiert. Ältere MA spielen ihren diesbezüglichen Vorteil oft aus.

3. Mutter- / Vaterinstinkte vs. Eigenständigkeit

Die Tatsache, dass in der spezifischen Führungskonstellation der Altersunterschied oftmals der einer Generation entspricht, führt dazu, dass teilweise Mutter- bzw. Vaterinstinkte beim Älteren geweckt werden. Dies zeigt sich in fürsorglichem aber auch bevormundendem Verhalten sowie übermäßiger Unterstützung der jungen FK. Diese Einengung steht im Spannungsverhältnis zur Entfaltung und Eigenständigkeit der jungen FK.

4. zielführende Kommunikation vs. scheiternde Kommunikation

Kommunikation erwies sich als wichtigstes Hilfsmittel bei der Interaktion zwischen Jung und Alt. Sowohl positive, gelungene als auch negative, verbesserungswürdige Beispiele von verbaler Verständigung finden sich in den KE wieder. Wird auf verschiedenen Ebenen kommuniziert, bietet dies ein breites Spektrum an spannungsträchtigen Konfliktpotenzialen.

5. Angst, Unsicherheit, Vorurteile vs. Wagemut, Entschlossenheit

Ein weiteres Spannungsfeld stellen die gegensätzlichen Empfindungen und Herangehensweisen dar. Ältere MA treten meist unsicher, argwöhnisch oder vorurteilsbehaftet in Interaktion mit jungen FK. Sie beäugen sie vorwiegend misstrauisch. Junge FK präsentieren sich hingegen oft eher zielstrebig, unvoreingenommen, couragiert und entschlossen. Typ- und situationsbedingt reagieren aber auch sie teilweise ängstlich und unsicher.

6. Respekt und Akzeptanz vs. Ablehnung und Geringschätzung

Gegenseitiges Respektieren und Akzeptieren zeichneten sich in den KE als gewichtige Kernpunkte ab, die im Gegensatz zu abweisenden Haltungen stehen. Für die älteren MA stellt sich hier die elementare Frage „Von wem lasse ich mir etwas sagen?“. Beim großen Alters- und Erfahrungsunterschied der Akteure hat dieses Feld große Auswirkungen auf den Führungserfolg, beispielsweise bei Leistungsbeurteilungen.

7. Konkurrenz vs. Teamverständnis

Den KE konnte entnommen werden, dass das Führungsverhalten junger FK überwiegend auf Teamarbeit basiert. Ältere MA sehen aber in den jungen FK häufig einen Konkurrenten. Es entstehen leicht Konkurrenzgerangel, Neid und Eifersucht. Solche Spannungen wurden vermehrt angetroffen, wenn es darum ging, dass ein ehemaliges, junges Teammitglied zum neuen Vorgesetzten wurde.

In den einzelnen KE waren jeweils mehrere Spannungsfelder zugleich erkennbar, sie treten folglich häufig in Kombinationen auf und sind inhaltlich miteinander verwoben (vgl. Anlage 12).

4.4 Anforderungen an junge Führungskräfte

Die geschilderten KE wiesen im Kontext der Spannungsfelder spezielle Anforderungen für junge FK auf, die drei Kategorien bilden (Anlage 8/2):

1. Zielstrebigkeit, Willensstärke und Transparenz**2. Konfliktbewältigung und Resilienz**

2a. Kommunikation

2b. Selbstvertrauen

3. Aufmerksamkeit und Menschenkenntnis

Die erste Kategorie beschreibt Anforderungen, die für das Vorgehen beim Führen älterer MA relevant sind. Jungen FK wird ein besonders starkes Durchsetzungsvermögen abverlangt. Konsequenz und das Verfolgen einer klaren Linie scheinen zudem unbedingt notwendig zu sein. Junge FK brauchen Mut, andere Wege zu gehen und etwas zu wagen. Sie sollten in ihrem Verhalten und ihrer Arbeitsweise möglichst flexibel und schnell sein. Wichtig gegenüber älteren MA ist auch ein durchweg transparentes, nachvollziehbares Führungshandeln, wie z.B. das Erklären von Ziel, Grund, Notwendigkeit und Bedeutung von Anweisungen oder Entscheidungen.

Die zweite Anforderungskategorie bezieht sich auf den Umgang junger FK mit Ablehnung, Verweigerung, Vorwürfen, Intrigen, Drohungen, Beleidigungen, Bevormundung, Misstrauen, Ängsten, Frust, Demotivation und Desinteresse von älteren MA. Dazu wurden die beiden Unterkategorien „Kommunikation“ und „Selbstvertrauen“ gebildet. Hier sind nämlich sowohl für das Ausfechten von Konflikten, das Brechen von Widerständen und für das Standhalten von Vergleichen (z.B. mit dem Vorgänger) als auch im Umgang mit verweigerter Unterstützung viel Gesprächsführungsgeschick sowie Überzeugungskraft gefragt. Gleichzeitig sind ein strapazierfähiges, solides Vertrauen in die eigene Person, in die eigenen Fähigkeiten und die Verteidigung der eigenen Position als ungewöhnlich junge FK von Nöten.

Die dritte Kategorie fasst Anforderungen zusammen, die eine junge FK in direktem Bezug auf die Persönlichkeit des älteren MA erfüllen sollte. Sachliches Urteilsvermögen sowie eine gute Beobachtungsgabe und Einfühlungsvermögen helfen der FK, Kenntnisse über die Eigenarten und al-

tersspezifischen Bedürfnisse des MA zu erlangen. Dies wiederum verbessert das Einschätzungsvermögen zu dessen Reaktionen auf typische Situationen innerhalb der Spannungsfelder.

All diese Merkmale heben hervor, dass der Schwerpunkt der Anforderungen an junge FK beim Führen älterer MA auf der sozialen und kommunikativen Führungskomponente beruht, wie in Kapitel 2.2.1 angenommen. Hauptsächlich mit den Anforderungen der zweiten und dritten Kategorie kamen die jungen FK weniger gut zurecht. Positive Verhaltenszüge zeigten sie überwiegend in der ersten Anforderungskategorie.

Anforderungen an junge FK beim Führen älterer MA wurden, wie in Kapitel 2.4 erwähnt, auch in einer vergleichbaren Studie aus Sicht betroffener FK untersucht, die dazu zwölf Anforderungsdimensionen hervorbrachte.⁶⁷ Entsprechende Kernpunkte wurden dort z.B. ebenfalls beim *Veränderungsmanagement* erkannt. Inhaltliche Überschneidungen zeigen sich weiter in der Anforderung des *Vertretens einer klaren Linie*, was beiderseits mit dem *Mut zum Treffen von Entscheidungen* und *Konsequenz* verbunden wird. Auch Inhalte der dritten Anforderungskategorie finden sich insofern bei der anderen Studie wieder, als das *Erkennen der Bedürfnisse des älteren MA* gefordert werden. Ferner beschäftigte sich die artverwandte Studie am Rande auch mit der Perspektive der PL, die sich größtenteils mit der Sichtweise junger FK deckte. Hier wurden zur Wahrnehmung der PL zusätzlich allgemeine Parallelen hinsichtlich der Ansatzpunkte *Respekt*, *Kommunikation* und *offener Umgang mit dem Altersunterschied* gefunden. Wenn auch die anderen Punkte nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang stehen und teilweise eher anderen Ergebniskategorien dieser Studie zugeordnet sind, spiegeln doch die hier aufgezeigten Ähnlichkeiten und der direkte Vergleich in Anlage 13 die hohe Affinität der Resultate und steigern somit deren Objektivität.

An dieser Stelle wird Bezug auf die zehn Rollen nach Mintzberg (Kapitel 2.3) genommen. Es kann festgehalten werden, dass in Anlehnung an die bisherigen Ausführungen insgesamt vier Rollen Mintzbergs besonders auf

⁶⁷ Vgl. Dewald, Anforderungen an junge Führungskräfte in der Verwaltung Baden-Württembergs beim Führen älterer Mitarbeiter, 2012, S. 35 – 45.

die hier erkannten Anforderungen an junge FK bei der Interaktion mit älteren MA zutreffen. Im Rahmen der ersten Anforderungskategorie sind dabei die Rolle des **Führers** und in Bezug auf Veränderungen auch die des **Unternehmers** außerordentlich bedeutend. Anforderungen der zweiten Kategorie treffen vornehmlich auf die **Krisenmanagerrolle** zu. Die dritte Kategorie spiegelt sich daneben in der Rolle des **Informationssammlers**.

4.5 Erfolgreiches Verhalten von jungen Führungskräften

Aus den KE wurden erfolgreiche Verhaltensweisen junger FK herausgefiltert, die in fünf Kategorien zusammengefasst werden (Anlage 8/3):

1. **individuelle Anpassung an den älteren MA**
2. **beharrliches, striktes, konsequentes Handeln**
3. **offener Umgang mit der spezifischen Führungskonstellation**
4. **Wahrung von Objektivität**
5. **Absicherung**
 - 5a. selbständig
 - 5b. bei anderen

Die erste Verhaltenskategorie basiert auf Empathie und Vertrauen. Durch Hineinversetzen in den älteren MA und den Aufbau eines vertrauensvollen Bezugs, kann eine gemeinsame Basis geschaffen werden. Erfolgreich zeigt sich, dem Älteren das Gefühl zu vermitteln, gebraucht zu werden und seine Leistungen wertzuschätzen. Im Rahmen des Spannungsfeldes eins und dessen erster Subkategorie ist es von Vorteil, ältere MA in Konzeption und Umsetzung von Vorhaben einzubeziehen sowie gleichzeitig deren Ideen und Vorschläge einzuholen. Eine beispielhafte, anschauliche Verdeutlichung von Innovationen und Zielen hilft den Älteren darüber hinaus, sich eine Vorstellung davon zu machen. Zudem führt es zu Erfolg, regelmäßig Kontakt zu älteren MA aufzunehmen sowie deren Sorgen, Bedenken und Ängste zu erfragen, um gemeinsam Lösungen zu finden.

Die zweite, breit gefächerte Verhaltenskategorie verdeutlicht den Erfolg von klaren Zielvorgaben, selbstsicherem Auftreten, unmissverständlicher Wortwahl sowie Einfordern der Einhaltung von Kompetenzverteilungen

gegenüber älteren MA. Obendrein ist es zielführend für junge FK, die Weisungsbefugnis und Rollenverteilung zu verteidigen, also zu verdeutlichen, wer der Chef ist. Das Entzerren solidarischer Gruppen, wenn die junge FK es mit mehreren älteren MA gleichzeitig zu tun hat, zählt auch zu dieser Kategorie. Hier gilt es, das Prinzip „gemeinsam sind wir stark“ zu durchbrechen, was z.B. durch Einzelgespräche erreicht wird. Das Erkennen von Missständen und frühes, gezieltes Eingreifen zeigt sich ebenso erfolgreich wie das Riskieren, durch das Aufdecken eines Problems weitere Probleme hervorzurufen. Daneben scheint es zweckvoll, die Entscheidung über Befolgen oder Nichtbefolgen von Anweisungen dem älteren MA zu überlassen, entsprechende Konsequenzen aufzuzeigen und diese gegebenenfalls zu ziehen. Auch das Ausüben von indirektem Druck, das den älteren, verweigernden MA dazu bringen kann, von selbst einsichtig zu werden, führt meist zu Erfolg. Sinnvoll erscheint es in Anbetracht der KE zu sein, den eigenen Standpunkt entschieden zu vertreten, was aber nicht bedeutet, eigene Fehler nicht einzugestehen.

Die dritte Verhaltenskategorie zielt auf einen offenen Umgang mit der speziellen Führungskonstellation ab. Die Spezifik und damit einhergehende Spannungsfelder offen anzusprechen und dabei zu verdeutlichen, dass das Alter, die Berufs- und Lebenserfahrung keine Entscheidungskriterien oder gar Vor- bzw. Nachteile darstellen, ist für junge FK im Umgang mit älteren MA vielversprechend. Ebenso ist es für sie zweckmäßig zu sagen, dass sie auf das Erfahrungswissen der Älteren angewiesen sind und um Verständnis hinsichtlich alters- und erfahrungsbezogener Defizite bitten.

Die vierte Verhaltenskategorie bezieht sich auf die Wahrung der Objektivität. Ruhiges, sachliches Kommunizieren und Fällen objektiver Urteile zählen dazu. Daneben ist es erfolgversprechend, einen persönlichen Abstand zum älteren MA zu wahren. Bei Konflikten nützt es jungen FK, den älteren MA auf sein (Fehl-) Verhalten anzusprechen und ihn nach dazugehörigen Hintergründen zu fragen, anstatt subjektive Vermutungen anzustellen.

Die letzte Verhaltenskategorie vermittelt die erfolggekrönte Wirkung der Absicherung. Sie teilt sich weiter auf, wobei die erste Subkategorie das

selbständige Absichern fokussiert. Es geht darum, sich als junge FK ganz besonders detailliert auf kritische Situationen vorzubereiten und damit zu rechnen, dass sich der ältere MA direkt oder indirekt wehrt. Ebenso erfolgsentscheidend ist es, auf persönliche Angriffe und unsachliche Argumente gefasst zu sein, verschiedene Lösungswege und gegebenenfalls Beweismaterial zur Untermauerung der Argumentation parat zu haben. Sich bei anderen abzusichern stellt die zweite Subkategorie dar. Erfolgreich zeigten sich nämlich junge FK, die Unterstützung und Ratschläge von Vorgesetzten oder anderen, erfahrenen FK in Anspruch nehmen.

Zum direkten Vergleich werden nachfolgend **erfolglose** Verhaltensweisen von jungen FK aufgezählt, die den KE entnommen wurden: Ausüben von sozialem Druck oder Zwang; emotionales Verhalten; dem älteren MA aus dem Weg gehen; Ignorieren des (Fehl-)Verhaltens des Älteren; versuchen, ihm zu imponieren; hoffen, dass sich Probleme von alleine lösen; Befürchtung einen unfähigen, unbeholfenen Eindruck zu vermitteln, wenn man Hilfe oder Rat bei anderen sucht; Verunsicherung.

Welche Häufigkeiten und Beziehungen zwischen den Spannungsfeldern, Anforderungen und Verhaltensweisen in den KE zu verzeichnen waren, demonstrieren Übersichtsmatrizen, die der Anlage 12 zu entnehmen sind.

4.6 Empfehlungen der Personalleiter an junge Führungskräfte

Sieben von acht PL waren der Auffassung, dass kritische Situationen innerhalb der Spannungsfelder vermieden werden können. Folgende Ratschläge zur Prävention können zusammenfassend festgehalten werden: Ein regelmäßiger Austausch sorgt dafür, den älteren MA besser kennen zu lernen und ein Gespür für dessen Belange zu entwickeln. Des Weiteren sollte verdeutlicht werden, dass Alters- und Erfahrungsunterschiede nicht als Differenzen sondern als Chance zur gegenseitigen Bereicherung verstanden werden sollten. Akzeptanz beruht auf Gegenseitigkeit. Trotzdem ist das Einhalten der Hierarchie einem allzu freundschaftlichen Verhältnis vorzuziehen. Ältere MA sollten stets ins Geschehen einbezogen werden, wobei ihnen klare Vorgaben gemacht werden müssen. Bei Problemen mit

Älteren sollten sich junge FK besonders gut auf Konflikte vorbereiten.

Nach Meinung der Befragten sollte sich die Organisation bzw. das Umfeld der jungen FK aktiv einbringen, um die jungen Kollegen zu unterstützen. Insbesondere die nächsthöheren Vorgesetzten und andere erfahrene FK sind hierbei gefragt. Sie sollten den jungen FK Rückhalt geben, persönliche Ansprache bieten, bei Konflikten vermitteln und als Ansprechpartner oder Mentoren verlässlich und unterstützend zur Seite stehen. Personal- und Gemeinderäte können angeblich nur bedingt einen Teil dazu beitragen, Konfliktpotenziale zwischen jungen FK und älteren MA zu entlasten. Darüber hinaus halten die PL die Teilnahme junger FK an speziellen, praxisorientierten Fortbildungen, Seminaren oder Trainingsmaßnahmen zur Thematik „Jung führt Alt“ für vielversprechend. Diesbezüglich wurde allerdings bemängelt, dass solche Angebote noch nicht bestehen.

Über die Inhalte des Interviewleitfadens hinaus wurde angesprochen, dass dem Geschlecht der FK bei „Jung führt Alt“ eine größere Bedeutung zugemessen wird als in anderen Konstellationen. Des Weiteren besitze nicht jeder, der die Befähigung für eine Führungsposition habe, automatisch die persönliche Eignung dafür. Anhand der geringen Zahl von Anmerkungen kann angenommen werden, dass der Untersuchungsgegenstand umfassend hinterfragt wurde. Die Denkanstöße zeigen Kontextvariablen auf, die für eine abschließende Erforschung des Themas relevant sein könnten.

4.7 Zusammenfassung

Festzuhalten ist, dass die PL mit dem Thema „Jung führt Alt“ überwiegend negative Aspekte assoziierten. Sieben Spannungsfelder, drei Anforderungskategorien für junge FK und fünf Verhaltenskategorien wurden identifiziert. Die aufgeführten Empfehlungen, die PL jungen FK geben, sollen in Kapitel 5 kritisch gewürdigt werden. Laut der PL sollten Vorgesetzte und erfahrene FK die jungen Kollegen aktiv unterstützen. Daneben besteht Nachfrage nach speziellen Fortbildungsangeboten für junge FK zum Thema „Jung führt Alt“. Daran anknüpfend gaben die PL Denkanstöße zur Weiterentwicklung des Untersuchungsgegenstandes.

5 Handlungsempfehlungen für junge Führungskräfte

5.1 Aufbau des Kapitels

Im vorletzten Kapitel werden Handlungsempfehlungen für das erfolgreiche Führen älterer MA gegeben, welche speziell für junge FK entwickelt wurden. Sie resultieren aus den Ergebnissen der explorativen Untersuchung bei PL und fassen deren relevante Kerninhalte zusammen.

Hier wird die Verbindung zwischen Spannungsfeldern, Anforderungen an junge FK und erfolgreichem Verhalten geschaffen. Die in Kapitel 4.6 genannten Empfehlungen der PL werden dazu vergleichend herangezogen.

5.2 Handlungsempfehlungen

Besonderer Wert wurde in den folgenden Ausführungen darauf gelegt, konkrete Handlungsempfehlungen zu verfassen, die speziell auf junge FK zugeschnitten sind, die ältere MA führen. Komponenten, die in anderen Konstellationen gleichermaßen gültig sind, wurden außen vor gelassen. Acht Handlungsempfehlungen können jungen FK an die Hand gegeben werden, um sich beim Führen älterer MA erfolgreich zu behaupten:

1. Gehen Sie offen mit der Eigentümlichkeit der Führungskonstellation um.

Die junge FK sollte bestenfalls direkt nach Übernahme der Führungsposition ein persönliches Gespräch mit dem älteren MA führen, bei dem Konfliktpotenziale, Ängste und Probleme im Zusammenhang mit dem Alters- und Erfahrungsunterschied angesprochen und diskutiert werden. Durch das Bewusstmachen der Spezifik der Umkehr der traditionellen Altershierarchie lassen sich viele Schwierigkeiten von vorne herein vermeiden.

2. Profitieren Sie vom Erfahrungswissen älterer MA.

Für junge FK ist es überaus wichtig, in kurzer Zeit viele Erfahrungen zu sammeln, denn in diesem Bereich liegt in der Regel ihr größtes Defizit. Teilweise sind sie dabei auf das in der Vergangenheit gesammelte Erfahrungswissen der älteren MA angewiesen, das es nutzbar zu machen gilt. Junge FK sollten daher die intergenerative Zusammenarbeit fördern und älteren MA verdeutlichen, dass sie und das Team auf deren Erfahrungen

angewiesen sind. Die älteren MA, deren Erfahrungsschatz und Leistungen sollten daher anerkannt und wertgeschätzt werden. Zudem ist wichtig, den älteren MA aktiv einzubinden und ihm eine feste Rolle im Mitarbeitergefüge zu geben, sodass er sich nicht ausgedient und herabgesetzt sondern gebraucht fühlt. Älteren muss die Möglichkeit geboten werden, ihre Erfahrungen weiterzugeben. So können Jung und Alt voneinander profitieren.

3. Rechnen Sie mit Auseinandersetzungen mit älteren MA und bereiten Sie sich darauf umfassend vor. Seien Sie insbesondere auf unsachliche, alters- und erfahrungsbezogene Argumente der Älteren gefasst.

Jungen FK bietet es Sicherheit, für alle Eventualitäten gewappnet zu sein. Dies setzt eine detaillierte Auseinandersetzung mit Konfliktpotenzialen sowie das Bereithalten verschiedener Lösungsvarianten für den Ernstfall voraus. Ältere MA neigen dazu, bei Auseinandersetzungen die sachliche Argumentationsebene zu verlassen. Sie fühlen sich schnell persönlich angegriffen und aufgrund ihres Alters benachteiligt. Dies beruht unterschwellig auf der Angst, altersbedingt nicht mehr mithalten zu können. Es ist bedeutsam, dass sich die junge FK nicht auf diese sachfremden Argumente einlässt sondern geradlinig und konsequent ihre Führungsposition vertritt.

4. Suchen Sie eine ältere, erfahrenere FK, die ähnliche Erfahrungen gemacht hat und Ihnen als Berater zur Seite steht.

Auf die Schwierigkeiten des Führens älterer MA werden junge FK in der Regel nicht vorbereitet. Deshalb kann es für Sie eine Stütze bedeuten, ältere Kollegen an der Seite zu haben, denen es in jungen Jahren ähnlich erging. Diese Ansprechpartner können die jungen FK aufgrund eigener Erfahrungen auf mögliche Probleme hinweisen und nützliche Tipps geben.

5. Führen Sie mit Persönlichkeit. Lassen Sie sich nicht von älteren MA bevormunden sondern setzen Sie sich durch. Vertrauen Sie dabei auf Ihre eigenen Fähigkeiten.

Die junge FK sollte sich nicht an die Klischees der älteren MA anpassen, sondern ihre eigenen Prinzipien verfolgen. Dafür ist es von Vorteil, eine respektvolle, hierarchische Distanz zu den älteren MA einzuhalten. Z.B.

das Siezen stellt diesbezüglich eine natürliche, respektfordernde Barriere dar. Gleichmaßen werden potenzielle Vater- / Mutterinstinkte bei älteren MA im Keim erstickt. Versuchen ältere MA den jungen Vorgesetzten einzuschüchtern, ihm Kompetenzen abzusprechen oder ihn einzuengen, muss er genug Selbstbewusstsein und Vertrauen in seine Fähigkeiten haben, um die Führungsposition zu verteidigen.

6. Stellen Sie ältere MA bei Veränderungsprozessen nicht vor vollendete Tatsachen und rechnen Sie mit Verweigerungshaltungen.

Junge FK müssen darauf achten, dass die älteren MA Verbesserungen nicht als persönlichen Angriff gegen die von ihnen lange gepflegte Arbeitsweise auffassen. Sie sind möglichst früh in die Entwicklung einzubeziehen, um ihnen den Einstieg zu erleichtern. Speziell im Umgang mit neuen Medien und Innovationen brauchen ältere MA mehr Zeit zur Gewöhnung. Es sollte ihnen die Angst vor dem Unbekannten genommen und die Notwendigkeit der Neuerung nachvollziehbar begründet werden.

7. Versuchen Sie, sich in ältere MA hineinzusetzen. Beachten Sie deren Gewohnheiten und die geringere Anpassungsfähigkeit.

Welche Werte sind dem älteren MA wichtig? Welche Ziele verfolgt er? Auf welchen Umständen oder Hintergründen beruht sein Verhalten? Diese Fragen helfen jungen FK, ältere MA besser einschätzen und deren Verhalten nachvollziehen zu können. Empathie stellt vor dem Hintergrund des großen Altersunterschieds eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für beide Seiten dar. Junge FK müssen altersbedingte Einschränkungen und spezifische Bedürfnisse älterer MA berücksichtigen.

8. Nehmen Sie sich viel Zeit für ältere MA und fördern Sie gezielt deren Kreativität, Motivation und aktive Mitarbeit.

Häufig sind ältere MA in ihrer Arbeit festgefahren und perspektivlos. Der Umgang mit ihnen kostet viel Zeit, die gezielt investiert werden sollte. Jungen FK ist es möglich, etwas von ihrer unverbrauchten Art an die Älteren abzugeben, sie zu motivieren und zu aktiver Beteiligung anzuregen.

Diese acht Handlungsempfehlungen ähneln in ihren Grundzügen stark den Empfehlungen der PL, die in Kapitel 4.6 niedergeschrieben sind. Zwar beinhalten sie lange nicht alle Aspekte, die in den Handlungsempfehlungen aufgegriffen wurden, dennoch lassen sich auch dort acht Kerngedanken zählen: *regelmäßiger, persönlicher Austausch*; Entwickeln eines Gespürs für die besonderen Belange des älteren MA; Alters- und Erfahrungsunterschiede als gegenseitige Bereicherung; *beidseitige Akzeptanz*; *Hierarchiewahrung*; *Einbezug des älteren MA*; *klare Vorgaben* sowie besonders gute Konfliktvorbereitung. Jedoch fällt bei näherer Betrachtung auf, dass nicht alle Empfehlungen speziell auf die Konstellation „Jung führt Alt“ geprägt sind. In der Aufzählung wurden zur Veranschaulichung alle Punkte *kursiv* gedruckt, die auch für andere Konstellationen Gültigkeit besitzen. Natürlich sind auch sie für junge FK in der Interaktion mit älteren MA wichtig, stellen sie doch allgemeine, universell gültige Empfehlungen für erfolgreiche Mitarbeiterführung dar. Dass sie nicht präzise genug sind, rührt vermutlich daher, dass die erlebten KE neben spezifischen zwangsläufig auch allgemeine Komponenten beinhalten, welche die PL beim Formulieren ihrer Empfehlungen nicht filterten. Vergleichbar mit einem ungeschliffenen Rohdiamanten handelt es sich dennoch um wertvolle, praxisrelevante Tipps, die gehaltvolle Informationen für erfolgreiche Führung älterer MA beinhalten.

5.3 Zusammenfassung

Die vorliegende Untersuchung brachte acht Handlungsempfehlungen für junge FK hervor. Diese beziehen sich im Wesentlichen auf angemessenes und zielführendes Verhalten beim Führen älterer MA. Hauptsächlich beinhaltet dies einen offenen Umgang mit der Spezifik der Konstellation, gegenseitiges Profitieren, den richtigen Umgang mit Auseinandersetzungen sowie angemessenes Vorgehen bei Veränderungsprozessen und den geeigneten Führungsstil. Weitere Kerninhalte sind in der Empathie gegenüber älteren MA, der Unterstützung von Kollegen und der gezielten Förderung älterer MA zu erkennen.

6 Fazit

6.1 Zusammenfassung

Diese Bachelorarbeit beschäftigte sich mit der spezifischen Führungskonstellation „Jung führt Alt“ in der öffentlichen Verwaltung Baden-Württembergs. Dem Thema liegt eine Problematik zugrunde, die in Anbetracht der demographischen Alterung zunehmend an Bedeutung gewinnt. Um letzten Endes praxistaugliche Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wurde zunächst das theoretische Fundament für die wissenschaftliche Studie geschaffen. Dazu fand eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes mittels Begriffsdefinitionen statt. Zudem wurde die Führungsthematik anhand der von Henry Mintzberg entwickelten zehn Rollen einer FK untermauert. Ein Problemaufriss machte überdies deutlich, dass die öffentliche Verwaltung durch die künftige Zunahme der besonderen Führungskonstellation vor großen Herausforderungen steht und diesbezüglich praxisnahe Hilfestellungen für junge FK entwickelt werden müssen. Der Stand der Wissenschaft drückte den Bedarf an entsprechenden empirischen Untersuchungen aus. Im Rahmen dieser Pilotstudie wurde deshalb eine explorative Erhebung mittels CIT durchgeführt. Für die Befragung von acht PL wurde eigens ein Leitfaden entwickelt. Das in Form von Interviewtranskripten gesammelte Erhebungsmaterial wurde mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Zur Beantwortung der drei Forschungsfragen konnten daraus folgende Ergebnisse festgehalten werden:

Welche Spannungsfelder sind aus der Sicht von PL in der spezifischen Führungskonstellation erkennbar?

1. Flexibilität vs. Gewohnheit
2. hohes Erfahrungswissen vs. Erfahrungsdefizit
3. Mutter- / Vaterinstinkte vs. Eigenständigkeit
4. zielführende Kommunikation vs. scheiternde Kommunikation
5. Angst, Unsicherheit, Vorurteile vs. Wagemut, Entschlossenheit
6. Respekt und Akzeptanz vs. Ablehnung und Geringschätzung
7. Konkurrenz vs. Teamverständnis

Welche Anforderungen an junge FK sehen sie diesbezüglich?

1. Zielstrebigkeit, Willensstärke und Transparenz
2. Konfliktbewältigung und Resilienz
3. Aufmerksamkeit und Menschenkenntnis

Wie stellt sich in dieser Hinsicht erfolgreiches Verhalten junger FK innerhalb dieser Konstellation dar?

1. individuelle Anpassung an den älteren MA
2. beharrliches, striktes, konsequentes Handeln
3. offener Umgang mit der spezifischen Führungskonstellation
4. Wahrung von Objektivität
5. Absicherung

Abschließend wurden die wesentlichsten Merkmale dieser Ergebnisse zu acht **Handlungsempfehlungen** verknüpft, die jungen FK in Situationen mit hohem Konflikt- und Risikopotenzial den Weg weisen sollen:

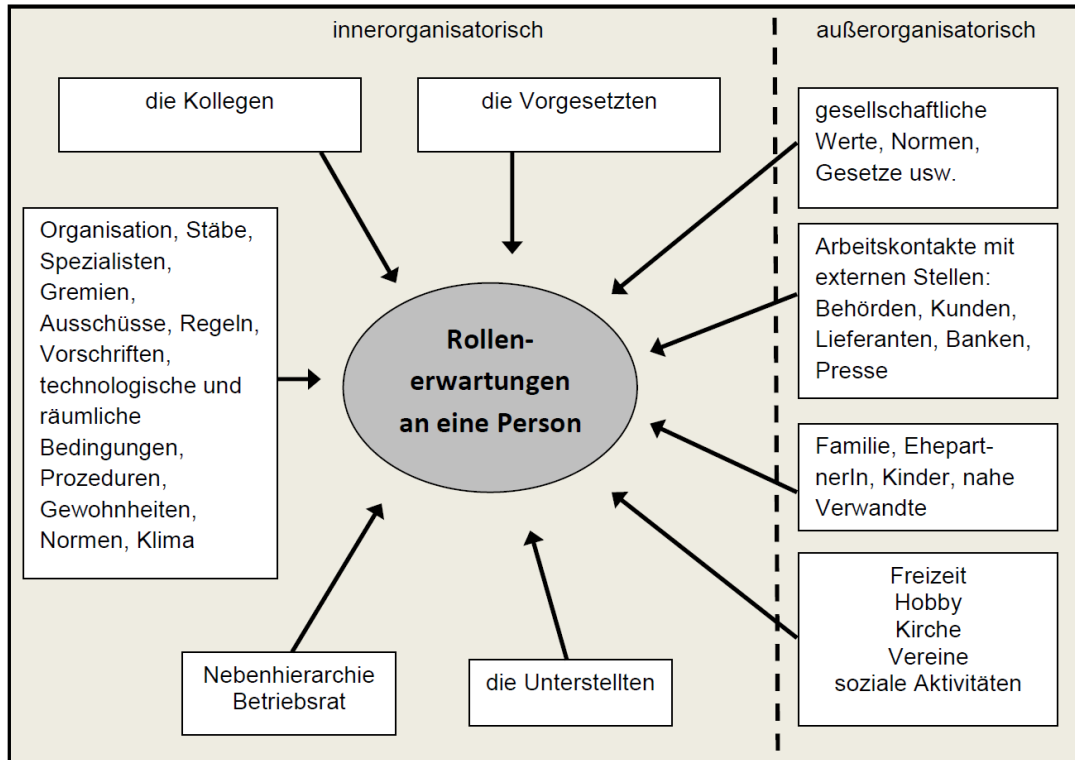
1. Gehen Sie offen mit der Eigentümlichkeit der Führungskonstellation um.
2. Profitieren Sie vom Erfahrungswissen älterer MA.
3. Rechnen Sie mit Auseinandersetzungen mit älteren MA und bereiten Sie sich darauf umfassend vor. Seien Sie insbesondere auf unsachliche, alters- und erfahrungsbezogene Argumente des Älteren gefasst.
4. Suchen Sie eine ältere, erfahrenere FK, die ähnliche Erfahrungen gemacht hat und Ihnen als Berater zur Seite steht.
5. Führen Sie mit Persönlichkeit. Lassen Sie sich nicht von älteren MA bevormunden sondern setzen Sie sich durch. Vertrauen Sie dabei auf Ihre eigenen Fähigkeiten.
6. Stellen Sie ältere MA bei Veränderungsprozessen nicht vor vollendete Tatsachen und rechnen Sie mit Verweigerungshaltungen.
7. Versuchen Sie, sich in ältere MA hineinzusetzen. Beachten Sie deren Gewohnheiten und die geringere Anpassungsfähigkeit.
8. Nehmen Sie sich viel Zeit für ältere MA und fördern Sie gezielt deren Kreativität, Motivation und aktive Mitarbeit.

6.2 Ausblick

Diese Arbeit versteht sich als Pilotstudie, die anhand ihrer explorativen Untersuchung in dem relativ unerforschten Untersuchungsbereich „Jung führt Alt“ neue Thesen aufzeigt. Das Forschungsgebiet umfasst viele weitere Fragestellungen, Aspekte und Perspektiven, die es für eine abschließende Bearbeitung des Themas zu ermitteln gilt. In diesem Zusammenhang hat die Studie folgende fortführende Kontextvariablen aufgeworfen: Der empirischen Untersuchung dieser Bachelorarbeit wurde ein Stichprobenumfang von $n=8$ zugrunde gelegt, weshalb die Ergebnisse nicht ohne Weiteres generalisiert werden können. Um verallgemeinerbare Schlüsse ziehen zu können, müssten die Interviews demnach in repräsentativerer Anzahl wiederholt werden. Daneben ist die Erhebung mittels Einzelinterview im Rahmen der CIT, wie sie hier vorgenommen wurde, nur eine unter zahlreichen Methoden. Andere Methoden könnten zusätzlich angewandt werden, um das Thema „Jung führt Alt“ verschiedenartig zu beleuchten. Die mittels qualitativer Erhebung aufgestellten Thesen, welche sich in Form von sieben Spannungsfeldern, drei Anforderungskategorien, fünf Verhaltenskategorien sowie acht Handlungsempfehlungen präsentieren, sind außerdem in einem nächsten Schritt mit einer quantitativen Studie zu überprüfen. Der Forschungsgegenstand kann ferner von verschiedenen Standpunkten aus hinterfragt werden. Aus der Sicht von jungen FK und PL wurde er bereits eruiert. Ergänzend sind z.B. auch die Perspektiven von älteren MA oder Personalräten hinzuzuziehen. Anschließend könnte eine vergleichende Auswertung dieser Perspektiven vorgenommen werden. In Kapitel 4.6 wurde überdies als weitere Kontextvariable die Auswirkung der Geschlechtsspezifität sowohl seitens junger FK als auch bei älteren MA aufgedeckt.

Abschließend wird festgehalten, dass diese Bachelorarbeit einen nicht unwesentlichen Teil zur Erforschung des großen Bereichs „Jung führt Alt“ beiträgt, auf den künftige Studien aufbauen können. Praxisrelevante Resultate, wie hier gewonnen, werden der öffentlichen Verwaltung Baden-Württembergs künftig helfen, die neuen Herausforderungen zu stemmen.

Anlagen

Anlage 1**Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen⁶⁸****Abb. 3: Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen**

⁶⁸ Neuberger, Führen und führen lassen, 2002, S.320

Anlage 2/1**Medienpräsenz des Untersuchungsgegenstandes***Literaturverzeichnis Quelle 29*

29.09.2008

**Wirtschafts
Woche**

Mitarbeiterführung

Wie junge Führungskräfte Generationenkonflikte vermeiden

von Daniel Rettig

Wer jung auf dem Chefsessel landet, will sich meist beweisen und hat eigene Vorstellungen von Führungsstil, Arbeitsweise und Kommunikation - häufig zum Missfallen älterer Mitarbeiter. Was junge Chefs beachten sollten und wie sie Zoff vermeiden.

» Drucken



Der Autoritäre Typ
Quelle: Illustrationen: Torsten Wolber

Ewig geschuftet, sich aufgeopfert - und dann das: Über 30 Jahre verbrachte der 54-jährige George Hayes beim Werberiesen Universal McCann, unter anderem zuständig für die Großkunden Nestlé, Coca-Cola und Sony. Dann wurde der damals 43-jährige Nick Brien im August 2005 neuer CEO des Unternehmens. Und Hayes arbeitslos. Weil er zu alt ist.

Das jedenfalls vermutet Hayes und verklagte daraufhin seinen Ex-Arbeitgeber wegen Altersdiskriminierung. Der Jungspund habe sein Alter als Hindernis angesehen und nicht als Vorteil. Firmenanwälte versuchten noch, einen Prozess abzuwenden – vergeblich. Ein Richter entschied im Juli, Hayes' Klage auf Schadensersatz zuzulassen. Es geht dabei um 30 Millionen Dollar, die Verhandlungen beginnen im kommenden Dezember.

Ein Extremfall? Sicher. Aber auch einer, der andeutet, was noch alles auf die Unternehmen zukommen kann. Schon heute zählt in der Arbeitswelt mit ihrem ausgeprägten Sinn für Jugendlichkeit kaum noch, wie lange jemand in einem Betrieb gearbeitet hat, sondern das, was er aktuell leistet und was ihm die Firmenleitung noch zutraut. Gleichzeitig nimmt der Anteil der älteren Mitarbeiter in den Unternehmen aufgrund des demografischen Wandels weiter zu.

Die Folge aus Jugendwahn auf der einen und älteren Arbeitnehmern auf der anderen Seite: Die Wahrscheinlichkeit steigt, dass man künftig einen Boss bekommt, der wesentlich jünger ist. Einer Studie der Zeitarbeitsfirma Randstad aus dem vergangenen September zufolge sind schon heute 20 Prozent der amerikanischen Arbeitnehmer deutlich älter als ihre Chefs.

Generationenkonflikte häufen sich

Hierzulande verläuft die Zusammenarbeit nicht immer friedlich: Knapp die Hälfte der deutschen Unternehmen erwartet Konflikte aus der Konstellation junger Chef/älterer Mitarbeiter, wie eine Studie der Unternehmensberatung Capgemini im Jahr 2007 ergab. Zu groß sind die Generationenunterschiede, insbesondere in puncto Führungsstile, Arbeitswerte und Arbeitsweisen.

So glauben Ältere häufig, dass die körperliche Anwesenheit im Büro entscheidend ist und Fleiß, Zuverlässigkeit sowie Produktivität ausdrückt. Sie kommen frühmorgens als Erste, arbeiten in der Mittagspause durch und gehen abends pünktlich heim. Die Jüngeren dagegen sehen das Thema Zeitmanagement lockerer. Sie sind geprägt vom Internet und Web 2.0; für sie ist nicht wichtig, wo und zu welcher Tages- und Nachtzeit die Arbeit erledigt wird – Hauptsache, sie wird erledigt.

Entsprechend anders gehen sie auch mit neuen Techniken und Geräten um: Für Manager zwischen Anfang und Ende 30 ist es normal, Handy und Blackberry ständig mit sich herumzutragen und auch abends noch Mails an die Mitarbeiter zu schreiben. Ältere tun sich dagegen schwer mit der ständigen Erreichbarkeit, und daher haben sie auch andere Vorstellungen von Kommunikation: Sie erwarten in der Regel, persönlich oder über das Telefon angesprochen zu werden. Junge Chefs hingegen » führen ihre Teams gerne auch schon mal per E-Mail und SMS.

Wenn derart unterschiedliche Charaktere zusammenprallen (siehe Mitarbeiter-Typologie), kann aus einem Generationenkonflikt schnell ein Bürokrieg werden, zumal dann, wenn die Jungchefs klassische Fehler begehen. Der eine wird

plötzlich unnahbar, überheblich oder autoritär, andere poltern durch die Flure und unterstreichen ihre Position mit dem, was in dieser Situation am meisten schadet: Übereifer und Aktionismus.

Besonders unterschiedliche Vorstellungen über Autorität sorgen regelmäßig für Zoff: Viele Ältere glauben, dass Ansehen und Geltung eine Frage von Jahren ist, wenn nicht Jahrzehnten. Jüngere hingegen glauben, dass Autorität verdient wird – im Zweifel mit einem einzigen Deal.

Wie ausgeprägt diese Konfliktlinie in Deutschland ist, zeigt auch eine Umfrage der Personalberatung Robert Half: Demnach glauben 69 Prozent der hiesigen Unternehmen, dass Mitarbeiter erst mit einem gewissen Alter ausreichend Erfahrung und Reife für eine Managerposition besitzen. In Großbritannien teilen diese Ansicht lediglich 19 Prozent der Firmen.

Umso schwerer haben es hierzulande diejenigen Chefs, die die Kinder ihrer Angestellten sein könnten. So wie Bettina Hanken (Name von der Redaktion geändert). Nach dem BWL-Studium absolvierte sie ein Trainee-Programm, engagierte sich in einem Projekt –kurz darauf bot man ihr die erste Führungsposition an.

Chefin mit 27 Jahren

Seit einigen Monaten ist Hanken die Vorgesetzte von acht Mitarbeitern im Alter zwischen Mitte 30 und Ende 50. Statt sich wie früher zu überlegen, mit wem sie nach der Arbeit einen Wein trinken oder was sie mit ihrem Freund kochen könnte, denkt sie heute darüber nach, welcher Mitarbeiter wann Urlaub nehmen darf oder welche Ziele sie ihrem Team im kommenden Jahr vorgibt.

Als sie sich der Gruppe erstmals als neue Chefin vorstellte, fiel einigen jedoch erst einmal die Kinnlade herunter. Bettina Hanken ist 27 Jahre alt. Der große Altersunterschied war ihr damals bewusst, sagt sie. Gleichzeitig wollte sie sich durch die Reaktionen anderer „nicht verunsichern lassen“.

Ein Jungspund als Chef sorgt unter älteren Kollegen nur selten für Begeisterung. Erst recht, wenn einer der Etablierten seinen Chefposten an den Neuen verliert oder sich übergangen fühlt. Dann ist die Skepsis noch größer.

Alter Hase, neue Situation

Wie sich das anfühlt, weiß Jan-Harald Fuchs nur zu gut. Der 34-Jährige ist seit Juli 2007 Abteilungsleiter der Marktforschung beim Mobilfunk-Konzern Vodafone. Zwar war Fuchs bereits an die Chefrolle gewöhnt, weil er zuvor als Leiter im Projektmanagement arbeitete. Doch waren dort fast alle seine Mitarbeiter im gleichen Alter wie er. Inzwischen führt Fuchs ein Team von zehn Mitarbeitern, die überwiegend zwischen 40 und 50 sind. Einer aus dem Team leitete die Abteilung vor Fuchs. Besonders dieser sei anfangs zurückhaltend und skeptisch gewesen, erinnert sich Fuchs.

Ein halbes Jahr dauerte es, bis das Eis zwischen dem Neuling und den Altgedienten brach. Nötig waren dazu aber viele Einzelgespräche und gemeinsame Besprechungen. An eine dieser Sitzungen erinnert sich Fuchs noch gut: Er ließ jeden aus dem Team die Werte aufschreiben, die ihm im Beruf am Wichtigsten sind. Und siehe da – jeder schrieb das Gleiche auf: Wertschätzung, Ehrlichkeit und Offenheit. In der Diskussion wurde klar: Das Team war homogener als alle dachten. Fuchs bezeichnet diese Sitzung als „Knackpunkt“. Seitdem verläuft die Zusammenarbeit reibungslos, weil die Mitarbeiter merken: Alle sitzen im gleichen Boot – unabhängig vom Alter.

Experten raten jüngeren Vorgesetzten, sich in den ersten Wochen nach Antritt besonders um die Älteren zu kümmern. Kein Chef kann es sich leisten, Erfarene zu verprellen, die sonst Dienst nach Vorschrift schieben oder sogar das Projekt sabotieren könnten. Mit den Vorgaben ist es dann vorbei – und mit der schnellen Karriere vielleicht auch.

Bettina Hanken empfiehlt deshalb, den beruflichen Spagat genau zu planen: selbstbewusstes Auftreten und Anspruch auf der einen, Wertschätzung und Vertrauen in die Erfahrung des Teams auf der anderen Seite. Sie will in den ersten 100 Tagen keine großen Veränderungen anstoßen, damit die Mitarbeiter sich an sie gewöhnen können. Das soll aber nicht heißen, dass sie sich für die Zeit danach noch keine klaren Ziele gesetzt hat – im Gegenteil: „Schwammige Aktionen bemerken besonders die Älteren sofort“, sagt Hanken. Und dann ist es mit dem Respekt gegenüber dem Neuling schnell vorbei.

Georg Albes, Regionaldirektor der Personalberatung Robert Half, rät außerdem zu Geduld: „Sie werden viele Vorurteile aus dem Weg räumen müssen.“ Da die Skepsis den Jungmanagern gegenüber größer sei als einem Gleichaltrigen, müssten diese „umso mehr durch Kompetenz überzeugen“.

Man müsse den Mitarbeitern klarmachen, dass man ihnen „nichts wegnehmen will“, sagt auch Vodafone-Manager Fuchs. Auf keinen Fall dürfe man besserwisserisch auftreten. Das Schlimmste sei, sich eine selbstherrliche Chef-Attitüde zuzulegen. Fuchs: „Wer so auftritt, hat schon verloren.“

Lesen Sie auf den nächsten beiden Seiten, welche Grundtypen es unter jungen Managern gibt...

Der Autoritäre



Der Autoritäre Typ
Quelle: Illustrationen: Torsten Wolber

Mottolied: Always on my mind

So ist er: Mit Autoritäten hat er kein Problem – so lange er bestimmt, wo es langgeht. Im Laufe seiner Karriere hat er es schnell weit gebracht. Vielleicht zu schnell. Er weiß, dass sein Erfolg auf wenig Erfahrung basiert. Zudem fehlt ein sicheres Netzwerk. Das macht ihn nervös und unberechenbar.

So wird es besser: Auf keinen Fall den Mangel an Fachkenntnis mit pavianösem Verhalten überspielen! Macht hat auch, wer delegiert oder um Rat fragt. Gerade Ältere wollen ihr Wissen weitergeben und dafür Wertschätzung erhalten. Je mehr sie davon bekommen, desto loyaler arbeiten sie.

Der Bürokrat



Der Bürokrat Typ
Quelle: Illustrationen: Torsten Wolber

Mottolied: Another brick in the wall

So ist er: Fachlich macht ihm so schnell niemand etwas vor. Er kennt jedes noch so kleine Detail und bleibt immer auf dem neuesten Stand. Er ist gewissenhaft und ehrgeizig, kommt morgens als Erster und geht abends als Letzter. Dummerweise erwartet er das auch von den Kollegen. Wer nicht ähnlich akribisch arbeitet, kassiert schnell einen Tadel – und fällt dauerhaft in Ungnade.

So wird es besser: Unbedingt an sozialen Kompetenzen arbeiten! Intoleranz und Pedanterie töten jegliche Motivation und Kreativität. Jeder arbeitet anders – allein das Ergebnis zählt. Und Veränderungen sind nicht automatisch schlecht.

Der Eitle



Der Eitle Typ
Quelle: Illustrationen: Torsten Wolber

Mottolied: I believe I can fly

So ist er: Dieser Typ hält es mit Mark Twain: „Ich liebe Kritik, aber ich muss damit einverstanden sein.“ Das Selbstbewusstsein bezieht er vor allem aus vergangenen Erfolgen – von denen er nur allzu gerne spricht – und aus der Beförderung: Wäre er Chef, wenn er nicht Supermann wäre? Eben. Meetings mutieren deshalb gerne zu Auftritten, Besprechungen zu Audienzen.

So wird es besser: Sonnenkönige leben nicht nur einsam, ihnen droht Boykott. Wer das Lob für sich allein beansprucht und nur Kritik erteilt, erzeugt innerlich Gekündigte und Dienst nach Vorschrift. Gerade Jungchefs sind auf ihr Team und deren Mithilfe angewiesen. Die Leute zu vergraulen, wäre tödlich.

Der Liebenswürdige



Der Liebenswürdige Typ
Quelle: Illustrationen: Torsten Wolber

Mottolied: I'd do anything for love

So ist er: Harmonie am Arbeitsplatz steht für diesen Typ an erster Stelle. Seine Mitarbeiter gehorchen ihm, weil sie ihn mögen. Oder besser: solange sie ihn mögen. Daher vermeidet er jeden Konflikt – mit der Folge, dass aus kleinen Problemen Katastrophen erwachsen.

So wird es besser: Chefs werden nicht dafür bezahlt, Beliebtheitswettbewerbe zu gewinnen, sondern gute Entscheidungen zu treffen – auch gegen Widerstände. Kein Chef kann es jederzeit allen recht machen. Schon der bloße Versuch disqualifiziert ihn für den Job.

Der Kontrolleur**Mottolied:** Every breath you take

So ist er: Er leidet an Selbstzweifeln und geringer natürlicher Autorität. Entsprechend vertraut er niemandem und will über alles zu jederzeit informiert bleiben. Schließlich könnte jemand an seinem Stuhl sägen oder ihn hintergehen.



So wird es besser: Kontrolle ist eine Illusion und eine Bremse dazu. Sie bindet wertvolle Zeit und kostet Kraft. Freiräume dagegen geben allen die Chance, sich zu entwickeln. Auch den Chefs.

Der Kontrolleur Typ
Quelle: Illustrationen: Torsten Wolber

© 2011 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

Anlage 2/2**Medienpräsenz des Untersuchungsgegenstandes***Literaturverzeichnis Quelle 34***manager magazin online****Führung****Junge Chefs in Nöten**

Von Holger Rust

Generationenproblem: Wenn alte Mitarbeiter gegen jüngere Vorgesetzte opponieren, hilft zuallererst Autorität. Gute Beziehungen ergeben sich dann von selbst.

Auf einmal spielt sich das Leben nicht mehr im Konjunktiv ab. Nichts mehr mit "Was wäre wenn?" Zum Beispiel "Was wäre, wenn ich, der ich knapp 30 bin, auf dem Chefsessel säße?"

Auf einmal sitzen Sie da. Und vor Ihnen sitzen jede Menge Mitarbeiter, die erheblich älter sind als Sie.

Sie haben es tausendmal gedanklich durchgespielt, vielleicht sogar in einer dieser Veranstaltungen mit dem Monsternamen Nachwuchsführungskräfteseminar trainiert: junger Chef und ältere Mitarbeiter.

Sie erinnern sich an die Szenarien? Da war die menschliche Variante: Sie reden mit jedem Mitarbeiter, stellen sich auf die individuellen Bedürfnisse ein. Die Autorität, die Sie zur Durchsetzung Ihrer Ziele brauchen, wird sich dann auf wechselseitigem Verständnis aufbauen.

Hm.

Dann gab es das Autoritätsszenario: Sie betonen höflich, aber unmissverständlich, dass Sie nun der Chef sind und entwickeln auf dieser Basis Ihre Beziehungen zu den Mitarbeitern. Später kann sich dann wechselseitiges Verständnis aufbauen.

Hm, hm.

Sie neigten damals zum ersten Lösungsvorschlag. Wärme, Empathie. Heute, in der Praxis, zweifeln Sie daran, würden sich eher für die zweite Lösung entscheiden.

Das ist eine gute Entscheidung.

Zeigen Sie, dass Sie der Chef sind. Klare Ansagen sind erforderlich, warum Sie gekommen sind, was Sie vorhaben und wie Sie es durchsetzen wollen. Sie müssen sich zu Ihrer Position bekennen und fest dazu stehen. Alles andere wird Ihnen als Schwäche

ausgelegt. Aber übertreiben Sie nicht: Junge Chefs, die versuchen, mit Nagelschuhen Autoritätsgeräusche zu erzeugen, wirken ebenso lächerlich wie die Symbolisten des zwanghaft über die ganze Woche verlängerten Casual Friday. Vor allem aber versuchen Sie niemals, als Jung-Klon der eigenen Chefs durch die Flure zu marschieren.

Zweckbündnis von Jung und Alt

Wer als genetischer Fingerabdruck der eigenen Vorgesetzten auftritt, wird als schwache Persönlichkeit betrachtet. Gleichzeitig zerschlagen sich die Hoffnungen bei Ihren älteren Mitarbeitern, dass mit Ihnen frischer Wind in den Laden kommt.

Machen Sie also Ihren älteren Mitarbeitern sehr deutlich, welche individuellen Qualifikationen Sie besitzen. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Erfolgsgeschichte bekannt wird. Geben Sie ihnen die Chance, in der Teeküche über Ihre früheren Engagements zu reden.

Die Teeküche ist überhaupt der Hexenkessel, in dem sich das künftige Klima zusammenbraut. Dort werden mitunter strategische Allianzen geschlossen, die bis zu Ihrem Auftritt im Unternehmen noch gar nicht denkbar schienen: Ältere, die gegen jede Veränderung sind, verbünden sich gegen Sie mit Jüngeren, die sich in ihren Karriereambitionen übergangen fühlen.

Intergenerationenmobbing.

Lassen Sie sich in dieser Situation nicht von geschwätzigen Gurus weismachen, es sei das Beste, ältere Mitarbeiter als sanfte Berater der Jüngeren einzusetzen. Vielleicht geben die Älteren dann Ruhe. Vielleicht fühlen sich aber auch die Jüngeren provoziert.

Einzige Chance: Die sollen das Problem unter sich ausmachen - als gleichberechtigte Partner in einem Projekt, das Sie bestimmen. Erst wenn ein Ergebnis vorliegt, muss die Gruppe Ihnen berichten.

Das ist eine schwierige Aufgabe. Alle Erfahrung lehrt, dass die Gruppendynamik in Projekten nur hakele und knarzend in Gang kommt. Alte Ressortgrenzen; ungeschriebene Gesetze; auch die mangelnde Erfahrung der Älteren mit derartigen Arbeitsformen; persönliche Rechnungen, die noch offen sind - all diese Gefühlslagen bremsen die Projektarbeit.

Netzwerke gegen Selbstzweifel

Damit droht Ihnen das nächste Problem - ein Problem, das für die Dokumentation Ihrer Autorität wie ein langsam wirkendes Gift ist: Selbstzweifel. Liegt es vielleicht an Ihnen, wenn alles nur schleppend läuft? Sind Sie am Ende doch nicht der begnadete junge Chef? Sollten Sie vielleicht doch umschalten und Hilfe suchen? Das Rat suchende Gespräch mit den Älteren?

Um Himmels willen, nein. Die Gefahr, dass Sie auf silberzüngiges Geflüste und falsche Komplimente hereinfliegen, ist zu groß. Oder man wird Ihnen - um Sie zu schützen natür-

lich - erzählen, wer schon alles im Unternehmen mit genau den Ideen gescheitert ist, die Sie umsetzen wollen.

Stärken Sie Ihre Selbstsicherheit durch das Gespräch mit Betroffenen außerhalb des eigenen Unternehmens. Hunderttausende von hochmögenden Jungstars sind im Zuge der Unternehmensreformen in den letzten Jahren in eine ähnliche Position geraten wie Sie.

Join the Party. Treten Sie einem Netzwerk bei, je nach Mentalität dem Alumnenzirkel Ihrer ehemaligen Hochschule; der weltweit tätigen Young Presidents' Organization, die auch in Deutschland Dependancen unterhält (www.ypo.org); der örtlichen Gruppe der Wirtschaftsjuvenen Deutschlands (www.wjd.de) oder einem der vielen Frauennetzwerke - egal. Sie lösen zwar nicht das aktuelle Problem. Aber erstens erfahren Sie psychischen Beistand. Zweitens lassen sich in diesen Kreisen alle Probleme besprechen, ohne dass sie später gegen Sie verwendet werden könnten.

Solche Gespräche steigern den Mut, verhindern aber nicht, dass noch einiges schief läuft. Mitunter bleiben Sie trotz aller Qualifikation und Mühe für viele Ältere nur dies: ein kleiner Karrierist, ein störender Außenseiter, der neidisch blockiert wird: durch Schweigen, wo man Ihnen mit Erfahrung weiterhelfen könnte, durch Dienst nach Vorschrift statt Initiative, durch häufige Fehlzeiten, obwohl Sie doch das Engagement aller Mitarbeiter brauchen.

Vorbereitung auf harte Konflikte

Diese altbekannte Nummer zielt darauf, Sie bei Ihren Chefs in Misskredit zu bringen, weil Sie Ihr Plansoll nicht erfüllen. Natürlich: Jeder Karriereberater schlägt jetzt wieder vor, einen Mediator einzusetzen. Gespräche zu führen. Das liest sich gut, ist in der Praxis unsinnig.

Es wird nämlich nichts ändern.

Es wird nur Ihr Image beschädigen und Ihre Autorität untergraben.

Wenn alle Bemühungen ins Leere laufen, wenn Sie die Kontrahaltung auch mit den besten Mitteln nicht bewältigen, können Sie nur noch auf das unangenehmste Mittel zurückgreifen, das im Managementarsenal für Führungskräfte bereitliegt: Mitarbeitergespräch über die Zielvereinbarungen, Abmahnung und ... Sprechen wir es lieber nicht aus.

Doch Vorsicht, bei dieser Konfrontation droht eine weitere Finte: die Verbrüderung der Betroffenen mit der Topetage. Ältere, die schon lange im Betrieb sind, haben oft einen guten Draht zu den Chefs - zu Ihren Chefs. Vorsicht, wenn die sich sogar duzen.

Und dann? Wenn Sie merken, dass die Loyalität des Vorstands eher traditionellen Bindungen und alten Netzwerken gilt, als den Vereinbarungen mit Ihnen? Dann sollten Sie das Unternehmen wechseln. Guter Führungsnachwuchs ist auch in wirtschaftlich angespannter Zeit heftig umworben.

Zwerge auf den Schultern von Riesen

Aber lassen wir die düsteren Fantasien. Statistisch gesehen funktioniert die Konstellation von jungen Chefs und älteren Mitarbeitern zusehends besser, weil es sie in immer mehr Unternehmen gibt. Wo es früher bei vielen älteren Mitarbeitern noch als Schmach galt, einen jungen Vorgesetzten zu haben, wird die frische Dynamik und die neue Managementkompetenz heute in wachsendem Maße als Chance gesehen.

In den meisten Fällen wird also, nach mühevolem Beginn, aus der Ablehnung erst zaghafte Akzeptanz, aus ihr dann vielleicht sogar Bewunderung.

Das ist der Zeitpunkt für das vertrauensvolle Gespräch, in dem Sie gezielt die Erfahrungen und die Routine der älteren Mitarbeiter einfordern.

Nutzen Sie diese Expertise bewusst. Niemand wird ein Zeichen der Schwäche sehen, wenn Sie auf den Rat der Älteren hören. "Wenn ich weiter gesehen habe als andere", sagte das Jahrtausendgenie Isaac Newton bescheiden, "so deshalb, weil ich auf den Schultern von Riesen stand."

Nutzen Sie die Gunst der neuen Sympathie, und zeigen Sie, dass Sie selbst gelassen mit einer solchen Konstellation umgehen: Lassen Sie sich von Ihren jüngeren Mitarbeitern beraten, von den Zwergen, die auf Ihren Schultern stehen.

© **manager magazin online 2002**

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH

Anlage 2/3

Medienpräsenz des Untersuchungsgegenstandes

Literaturverzeichnis Quelle 33



Jung führt Alt – wie geht das?

In vielen Betrieben stehen junge qualifizierte Mitarbeiter vor der schwierigen Aufgabe, Menschen zu führen, die deutlich älter sind als sie selbst. Diese Führungskonstellation ist aus verschiedenen Gründen nicht ganz einfach – für beide Seiten. Von wem lassen wir uns etwas sagen? Lenkung und Steuerung ist ein klares Rangordnungs-Signal. Wir lassen uns nur steuern von jemandem, dem wir dies auch zugestehen. Rangordnung in diesem Sinn entsteht im Wesentlichen durch drei Aspekte:

- Die formale Rolle (Befugnisse und Rechte)
- Kompetenz im weitesten Sinn (Fähigkeiten, Glaubwürdigkeit, „Vermögen“)
- Zugehörigkeit zum Feld (Lebensalter, Job-Alter, Erfahrung...)

Fallen diese drei Aspekte in einer Person zusammen, wird Führung durch diese Person in der Regel problemlos akzeptiert: Von einer Führungskraft, die hierarchisch überstellt, die in ihrem Aufgabenbereich kompetent und im weitesten Sinne „schon lange dabei“ – zum Beispiel älter ist –, lassen wir uns in aller Regel gern leiten. Wird nun aber eine Person trotz ihrer formalen Position nicht als kompetent wahrgenommen (zum Beispiel weil ihr noch Erfahrung fehlt), oder ist sie wesentlich jünger als die von ihr geführte Person, erfordert es eine besondere soziale Fähigkeit, die Führungsrolle gut auszufüllen.

Tipps für junge Führungskräfte

Junge Führungskräfte, die in ihrer Rolle akzeptiert werden möchten, tun gut daran, einige Grundregeln zu beachten, die ihren Mitarbeitern die Akzeptanz erleichtern.

1. Besetzen Sie Ihre Rolle selbstverständlich und im Sinne einer Funktion

Manche Menschen verbinden mit Führung die Vorstellung, eine Führungskraft sei grundsätzlich intelligenter oder menschlich und fachlich entwickelter als die ihr unterstellten Mitarbeiter. Diese Einstellung ist genauso problematisch wie die Vorstellung, man leiste als Führungskraft mehr als die Mitarbeiter und werde deshalb

www.perso-net.de | Das Personalkompodium im Netz www.rkw-kompetenzzentrum.de | Ihre Experten für den Mittelstand



besser bezahlt. Sie werden es leichter haben, wenn Sie Ihre Führungsrolle funktional verstehen – einfach als eine besondere Aufgabe neben anderen –, die Sie dann auch selbstverständlicher besetzen können.

Für die Besetzung einer Funktion kann man Akzeptanz zunächst einfach voraussetzen:

Die beste Chance, akzeptiert zu werden, haben Sie, wenn Sie selbstverständlich davon ausgehen, dass Sie akzeptiert *sind* und sich auf dieser Basis Mühe geben, die Rolle gut zu füllen. Denn dann verhalten Sie sich entspannt, sicher, freundlich und normal. Viele junge Führungskräfte werden aus reiner Unsicherheit „bossig“, weil sie meinen, ihre Position klarstellen und verteidigen zu müssen. Damit macht man sich schnell unbeliebt.

2. Sprechen Sie die Merkwürdigkeit der Situation offen an

Es kommt bei älteren Mitarbeitern gut an, wenn junge Vorgesetzte ihnen signalisieren, dass die Führungskonstellation eigenartig ist. Hier hilft Humor und Respekt. Viele Worte braucht es an dieser Stelle nicht – aber die Würdigung der „Schiefelage“ in der Situation ist eine gute Voraussetzung für Verständigung. Besonders wichtig ist dieser Aspekt bei der Mitarbeiterbeurteilung (siehe weiter unten).

Fragen Sie den Mitarbeiter beim Kennenlernen, was er von Ihnen als Führungskraft braucht und erwartet, damit er seine eigene Arbeit gut tun kann. Dies kann weniger sein, als Sie denken. Mischen Sie sich nicht in die Arbeit eines erfahrenen Mitarbeiters ein, wenn es nicht nötig ist.

3. Zeigen und empfinden Sie inneren Respekt vor dem Alter

Entscheidend für die Balance in der Führungsbeziehung ist der tatsächliche Respekt vor dem strukturell gegebenen Erfahrungsvorsprung des Älteren.

Diesen Respekt können Sie als junge Führungskräfte leicht ausdrücken, indem Sie zum Beispiel

- den älteren Mitarbeiter für die Bewältigung Ihrer Führungsaufgabe um Unterstützung bitten,
- das Erfahrungswissen des Mitarbeiters ansprechen und nutzen, indem Sie sich vom älteren Mitarbeiter beraten lassen; Häufig kennt er den Betrieb wie seine Westentasche,
- Höflichkeitsregeln ernst nehmen,
- Diskretion bei schwierigen Themen mit biographischem Bezug zeigen (Lebenskrisen, Erkrankungen und andere),



- nicht dem Vorurteil vom Alter als Einschränkung aufsitzen (was Motivation, Bildungs- und Entwicklungswillen, Leistungsbereitschaft und anderes anbelangt); im Betrieb hat man es nicht mit Greisen zu tun, und wer noch arbeitet, ist in der Arbeit auch veränderungs- und lernfähig,
- die Unterschiede in den Motivlagen ernst nehmen, die unterschiedliche Stände in der Berufsbiographie mit sich bringen.

4. Kommunizieren Sie möglichst hierarchiearm

Junge Führungskräfte sind schlecht beraten, wenn sie zusätzlich zu der ihnen abverlangten funktionalen Führung Rangordnungssignale aussenden. Im Kontakt mit älteren Mitarbeitern gilt vielmehr: Bescheidenheit ist eine Zier. Dazu einige Beispiele

Verzicht auf überflüssige Machtsymbole

Ein protziger Dienstwagen steht einer jungen Führungskraft nicht. Auch muss sie nicht den größeren Schreibtisch, das höhere Stockwerk und die größere Fensterzahl beanspruchen. Die Bezahlung für die Aufgabe ist als Symbol ausreichend. Versuchen Sie nie, „den Boss raushängen zu lassen“.

Bitten sind besser als Befehle

Je stärker einschränkend ein Steuerungsimpuls sprachlich ist, desto stärker drückt er Hierarchie aus. Zwischen einem Befehl oder einer Anordnung und einer Bitte liegen – bei gleichem Inhalt – Welten. Der Dank ist ebenfalls ein Signal des Respekts.

Ich-Botschaften statt Bewertung

Jede Beurteilung ist ein klares Rangordnungssignal. Auch „Alles Loben kommt von oben“. Vermeiden Sie, ältere Mitarbeiter in irgendeiner Form zu bewerten – auch, sie zu loben! Denn das wirkt arrogant. Machen Sie sich klar, dass Ihnen als junger Mensch die Bewertung eines Älteren im Grunde nicht zusteht. Sprechen Sie deshalb von sich – sowohl bei Rückmeldungen als auch bei der Anmeldung von Veränderungsbedarf: „Das hat mir geholfen“, „das hat mich beeindruckt“, „Ich habe von Ihrem Beitrag sehr profitiert“ ist Kommunikation „auf Augenhöhe“. „Das haben Sie gut gemacht“ klingt demgegenüber besserwisserisch und anmaßend. Besonders wichtig ist dieser Aspekt bei Kritik. „Ich brauche mehr von...“ anstatt: „Ich bin mit Ihrer Leistung nicht zufrieden.“ Ich-Botschaften sind eine Beschreibung Ihrer eigenen Situation – zum Beispiel von Auswirkungen und Bedarfen, die aus Ihrer Verantwortung heraus in Ihrem Arbeitsbereich entstehen. Wenn Sie Veränderungsbedarf anmelden möchten, beschreiben Sie Ihr eigenes Problem und Ihren Bedarf.



5. Beurteilen Sie nur fachlich und nur wenn unbedingt nötig

Weil Beurteilung ein solch klares Rangordnungssignal ist, ist die Mitarbeiterbeurteilung in dieser Konstellation besonders schwierig. Versachlichen und objektivieren Sie die Beurteilung so weit wie möglich. Versuchen Sie grundsätzlich, jede Beurteilung, die nicht zwingend ist, zu vermeiden. Lassen Sie gegebenenfalls auch bei systematischer Mitarbeiterbeurteilung nicht-fachliche Kategorien aus. Begründen Sie Ihren Vorgesetzten solche Schritte. Vermeiden Sie unnötige Kränkungsrisiken für den Älteren.

6. Beziehen Sie ältere Mitarbeiter mit ihren beruflichen Erfahrungen und mit ihrer meist hohen Bereitschaft, diese weiterzugeben, aktiv ein

Ältere Mitarbeiter können im Prinzip mehr zu Ihrer Entwicklung beitragen als Sie umgekehrt zu deren weiterer Förderung.

Die biographische Kurve – die Lebenskurve – ist eine groß angelegte Bewegung vom Nehmen zum Geben. Der Säugling nimmt nur. Je älter ein Mensch wird, desto mehr besteht stabile Identität darin, gegenüber der jüngeren Generation ins Geben zu kommen. Ein alter Mensch definiert sich darüber, was er geben kann und was er hinterlässt – an materiellen wie geistigen Spuren.

Die Entwicklungsaufgabe des mittleren und höheren Lebensalters ist Generativität.

Verschaffen Sie älteren Mitarbeitern die Möglichkeit dazu, ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihren Rat geben zu können. Beziehen Sie sie an dieser Stelle ein, wo immer es geht.

Eine spezifische Art des Gebens kann für Mitarbeiter kurz vor dem Rentenalter übrigens darin bestehen, einen Arbeitsplatz für einen jüngeren Menschen frei zu räumen und/oder diesen einzuarbeiten. Wenn Personal abgebaut wird und im Rahmen von freiwilligen Aktionen Mitarbeiter angesprochen werden, öffnet eine solche Botschaft manchmal Türen für eine durchaus würdige Lebensentscheidung, wenn die finanzielle Situation es erlaubt - und wenn sie nicht an Leistungsbeurteilungen gekoppelt ist. Und auch nur dann!

7. Vermeiden Sie Beratung ohne Auftrag

Sie können jederzeit Mitarbeiter darin unterstützen, ihre beruflichen Ziele zu verfolgen und über Angebote der Personalentwicklung informieren. Einem älteren Mitarbeiter Ratschläge zu geben – womöglich im Bereich persönlicher Themen - ist in aller Regel unangemessen. In fachlichen Fragen ist der Rat aber manchmal nötig. Leiten Sie Ihre Tipps respektvoll ein, zum Beispiel: „Ich kenne mich in diesem Bereich sehr gut aus... Darf ich Ihnen einmal etwas zeigen.../dazu etwas beschreiben.....“



8. Vermeiden Sie insbesondere kluge Ratschläge im Umgang mit biografisch bedingten schwierigen Themen

Wenn ältere Mitarbeiter durch psychische Krisen, biographisch schwierige Situationen wie zum Beispiel Scheidung oder Partnerverlust, Auszug der Kinder, altersbedingte Erkrankungen oder Suchtmittelmissbrauch in persönliche Krisensituationen kommen, müssen Sie unter Umständen intervenieren. In diesem Fall ist es besonders wichtig, in Ich-Botschaften zu sprechen, jede Besserwisserei bezogen auf die Bewältigung der Krise zu vermeiden und deutlich zu machen, dass Ihnen an dieser Stelle die Kompetenz fehlt, wirksam zu helfen. Informieren Sie über interne und externe professionelle Beratungsangebote, aber vermeiden Sie jede Form von Ratschlag. Lassen Sie sich selbst beraten, wie Sie am besten vorgehen und informieren können. Wenden Sie sich an Ihre Vorgesetzten, wenn Sie unter vier Augen nicht weiterkommen.

9. Bleiben Sie respektvoll bei Leistungsminderung durch Krankheit und Verschleiß

Vielfach ist die Belastbarkeit älterer Mitarbeiter höher als die jüngerer Menschen. Trotzdem können mit zunehmendem Lebensalter durch Krankheit und Verschleiß auch deutliche Leistungsminderungen entstehen. Manchmal leidet darunter – je nach der betrieblichen Kultur – der Selbstwert. Begegnen Sie diesen Themen mit Respekt und Dank. Dabei hilft Ihnen der Gedanke, dass Sie zu denen gehören, die von dem profitieren, was zu diesem Verschleiß geführt hat. Von der Arbeit nämlich, die in allem steckt, was schon vorhanden ist. Versuchen Sie, Ihren älteren Mitarbeitern mit der menschlichen Einstellung zu begegnen, die Sie sich vom Arbeitgeber ihrer eigenen Eltern in einem solchen Fall wünschen würden.

10. Widerstehen Sie der Verführung zum Hochmut

Die wichtigste Grundlage für das erfolgreiche Führen älterer Mitarbeiter ist der Respekt vor gelebtem Leben. In vielen Kulturen wird Führung nicht ohne Grund „Den Ältesten“ anvertraut. Wenn Sie als junger Mensch führen, schützen Sie sich vor der Mutter aller Sünden – dem Hochmut. Bauen Sie stattdessen auf Ihre Kraft, auf Ihre Energie und Courage für Veränderung, Neuerung und Produktivität – und lassen Sie sich von den Älteren dabei beraten, stützen – und, wo immer es sinnvoll erscheint: führen.

Für einen älteren Mitarbeiter ist das größte Kompliment und die tiefste Form der Wertschätzung die Bestätigung der Generativität, Integrationskraft und Lebensweisheit.

Zum Beispiel der Dank dafür, vom Älteren gut beraten, geführt und unterstützt worden zu sein.

Autorin

Dr. Martina Rummel, Institut für Betriebliche Suchtprävention IBS Berlin e.V. (mrummel@t-online.de)

perso-net ist ein Angebot des:
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



Anlage 3/1**Angebot an Seminaren / Workshops / Kursen zum Thema****„Jung führt Alt“***Literaturverzeichnis Quelle 42*



[Was ist Semigator](#) [Über](#)

Offene Veranstaltungen
 Seminare, Kurse, Trainings

Inhouse-Trainings
 Trainer Coaches Speaker

Studi

[alle Seminare](#) < [Public Relations Seminare](#) < [Öffentlichkeitsarbeit Seminare](#) < [PR Kampagne Seminare](#) < [Seminar Jung führt Alt gemeinsam zum Erfolg](#)

Jung führt Alt gemeinsam zum Erfolg - WBS TRAINING AG Seminar

Junge Führungskräfte gelten als dynamisch, innovativ und belastbar, ältere MitarbeiterInnen verfügen über ein langjährig erworbenes Erfahrungswissen mit dem Blick für das Machbare. Die Praxis zeigt deutlich: Junge und ältere MitarbeiterInnen sind gleichermaßen wichtig für Unternehmen und können sich im Arbeitsalltag ideal ergänzen. Betrachtet man den sich bereits jetzt abzeichnenden demografischen Wandel bis zum Jahr 2030, werden Fach- und Lernkompetenz älterer MitarbeiterInnen auch in Zukunft wesentliche Faktoren für unternehmerischen Erfolg sein. Doch die Kooperation zwischen jungen und älteren MitarbeiterInnen gelingt nicht immer, insbesondere wenn ältere MitarbeiterInnen jungen Führungskräften unterstellt sind. Erfahrungen in Unternehmen zeigen: Problemlösungen zwischen Jung und Alt lassen sich nicht erzwingen oder verordnen - sie müssen persönlichkeitsorientiert und vertrauensvoll erarbeitet werden. Im Seminar wird die Frage bearbeitet: Wie können junge Führungskräfte die Kommunikation und Kooperation mit älteren MitarbeiterInnen verbessern, dabei souverän führen und junge und ältere MitarbeiterInnen motivieren, ihre spezifischen Stärken zu bündeln und vorgegebene Ziele im Arbeitsprozess gemeinsam zu erreichen?

Seminar-Inhalte

Soziodemografische Hintergründe und Entwicklungen
 Generationsspezifische Werte und Normen, Rollen- und Menschenbilder
 Neue biologische und medizinische Erkenntnisse der Alters- und Hirnforschung
 Bedeutung von Erfahrungswissen
 Erkenntnisse neuer lerntheoretischer Ansätze
 Kommunikations- und Kooperationsmodelle zwischen Jung und Alt
 Durchführung von Perspektivwechseln und Einzelfallanalysen
 Konstruktiver Umgang mit Kritik und Widerständen
 Strategien zu Problem- und Konfliktlösung
 Ansätze zur Motivation älterer und junger MitarbeiterInnen
 Entwicklung von Jung-Alt-Tandems
 Methoden
 Vortrag, Diskussion, Situationsanalysen, Rollenspiele
 Dauer:

Anlage 3/2**Angebot an Seminaren / Workshops / Kursen zum Thema****„Jung führt Alt“***Literaturverzeichnis Quelle 1*

„best age“ Personalentwicklung

Führung

Jung führt Alt: Als junge Führungskraft erfahrene Mitarbeiter führen

Praxis-Szenario
 Jüngere Führungskräfte sind oft gut ausgebildet und haben (naturgemäß) weniger Lebenserfahrung. Bei ihren älteren Mitarbeitern ist es oft umgekehrt. Daraus ergeben sich interessante Möglichkeiten (aber auch gewisse Gefahren...). Zudem haben junge Führungskräfte in aller Regel ein sehr zielorientiertes Führungsverhalten erlernt und begegnen älteren Mitarbeitern und Führungskollegen, deren ursprüngliche Berufserfahrung sie stärker auf Verbindlichkeit und Loyalität geprägt hat.

Themenspektrum

- Kurzer Überblick über wesentliche operative Führungsaufgaben
- Analyse des eigenen Führungsverhaltens und der individuellen Führungssituation
- Besonderheiten bei der Führung von erfahrenen / älteren Mitarbeitern („Stärken stärken“)
- Die 5 Rollen der Führungskraft und die daraus resultierenden Folgen für den Umgang mit erfahrenen / älteren Mitarbeitern
- Veränderungsprozesse bei Mitarbeitern kraftvoll unterstützen
- Motivation von unterschiedlichen Mitarbeitertypen
- Ziele erreichen durch erfolgreiche Zusammenarbeit im Team
- Kollegiale Praxisberatung zu Fallsituationen aus dem Führungsalltag der Teilnehmer

Ihre Einsatzmöglichkeiten
 Seminar
 EinzelCoaching

Claus Heitzer
 Personalfachmann seit über 20 Jahren - Trainer seit über 15 Jahren. Er war sechs Jahre Leiter Personal/ Personalentwicklung bei einer mittelgroßen Sparkasse und arbeitet seit 2002 selbständig als Trainer, Berater und Coach. Zudem ist er als Fachautor tätig.

Seine weiteren Angebote im Best Age Network

- Alt trifft Jung: Führungskompetenz auffrischen
- Coaching / Beratung von Führungskräften zum Umgang mit älteren Mitarbeitern



Claus Heitzer

Personalfachmann seit über 20 Jahren - Trainer seit über 15 Jahren. Er war sechs Jahre Leiter Personal/ Personalentwicklung bei einer mittelgroßen Sparkasse und arbeitet seit 2002 selbständig als Trainer, Berater und Coach. Zudem ist er als Fachautor tätig.



Lösungen rund um den demografischen Wandel

Anlage 3/3

Angebot an Seminaren / Workshops / Kursen zum Thema

„Jung führt Alt“

Literaturverzeichnis Quelle 17

Bedarf für Führungskräfte Ihrer Organisation:

- Junge Nachwuchskräfte führen erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Sicherer Umgang mit Altersunterschieden
- Verständnis für unterschiedliche Wertesysteme
- Generationenübergreifendes Arbeiten
- Kenntnis von Generationenmodellen zur wirkungsvollen Führung
- Individuelle Unterstützung der Führungskräfte bei der Lösung ihrer Fragestellungen

Führen Sie ein persönliches Gespräch mit uns!

Ihr Partner für besondere Führungsseminare

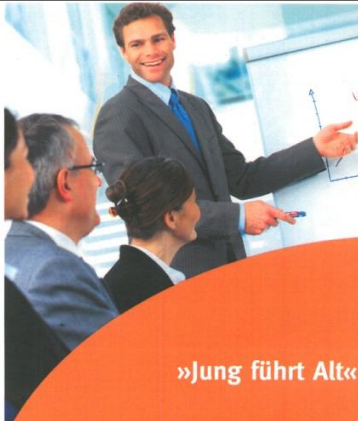


IGS Organisationsberatung GmbH

Büro Frechen
 Augustinusstr. 11d
 50226 Frechen - Königsdorf
 Tel. 02234-93 35 69-0
 Fax 02234-93 35 69-9

Rechnungsanschrift/Unternehmenssitz
 Eichenweg 24
 50859 Köln
 Tel. 0221-95 43 97 47
 Fax 0221-95 02 87 4

info@igs-beratung.de
www.igs-beratung.de



»Jung führt Alt«

Seminar für junge Führungskräfte mit erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



IGS Organisationsberatung GmbH

Über uns

Generationenkonflikte sind nicht neu. Die Situation, dass junge Führungskräfte auf erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen, allerdings in vielen Fällen nach wie vor ungewohnt. Konflikte sind meist vorprogrammiert, gegenseitiges »Nichtverstehen« an der Tagesordnung. Das Klima im Bereich kühlt ab, die Effizienz in der Aufgaben-erledigung leidet.

Die IGS Organisationsberatung GmbH widmet sich seit mehreren Jahren Führungs-themen und speziell den Auswirkungen der demografischen Entwicklung und des gesellschaftlichen Wertewandels auf Organisationen. Optimale Voraussetzungen und Erfahrungen, um jungen Führungs-kräften in ihrer Situation Hilfestellungen für den Alltag praxisnah zu vermitteln.

Wir legen Wert darauf, dass gerade auch die Fragestellungen aus der Praxis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Seminar aufgenommen werden. Lösungsvorschläge werden gemeinsam entwickelt, so dass der Transfer in den Alltag gelingt.



IGS Organisationsberatung GmbH

Seminaraufbau (Beispiel)

»Jung führt Alt«

1. Tag

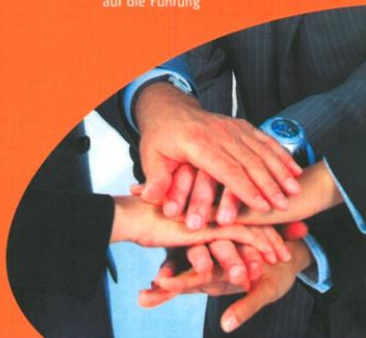
- Erfahrungsberichte
- Wertesystem der Generationen
- Befragungsergebnisse:
 - Bedürfnisse der Generation soplus im Unternehmensalltag
 - Altersstruktur und Gemengelage der Wertesysteme
- Ansätze intergenerationaler Führungsarbeit

2. Tag

- Gesellschaftliche Entwicklungen - Führungsalltag im gesellschaftlichen Wandel
- Bearbeitung individueller Fragestellungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer; Erarbeitung von konkreten und praxis-nahen Lösungsansätzen mittels kollegialer Fallberatung

Follow up Tag (nach 6 Monaten)

- Entwicklung der individuellen Fragestellungen
- Neue Fälle aus der Praxis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Demografische und gesellschaftliche Fragestellungen und deren Einfluss auf die Führung



Mehr Infos unter www.igs-beratung.de

Anlage 4**Methodisches Vorgehen der Critical Incident Technique⁶⁹**

Schritt 1: Problemdefinition und Bestimmung der Zielkriterien
• Definition und Präzisierung der Forschungsfrage • Prüfung, ob CIT die geeignete Methode zur Untersuchung der Forschungsfrage ist
Schritt 2: Untersuchungsdesign und Planung der Untersuchung
• Verdeutlichung, was ein kritisches Ereignis auszeichnet • Definition von Kriterien, die festlegen, was ein kritisches Ereignis auszeichnet und was nicht • Definition der Untersuchungseinheit • Entwicklung des Datenerhebungsinstruments (klare Instruktionen, zusätzliche Fragen als Katalysator für eine detaillierte Darstellung) • Definition der Stichprobe (passender Kontext, passende Probanden)
Schritt 3: Datensammlung
• Training der Interviewer oder Beobachter • Sammlung der Daten • Entwicklung für Kriterien für den Ausschluss kritischer Ereignisse (Welche kritischen Ereignisse sind auszuwerten? Welche sind auszuschließen?) • Identifikation auswertbarer kritischer Ereignisse
Schritt 4: Datenauswertung mittels Inhaltsanalyse
• Inhaltsanalytische Auswertung der kritischen Ereignisse • Lesen und wiederholtes Lesen der kritischen Ereignisse • Entwicklung eines Klassifikationsschemas (inkl. der Beschreibungen für die Kategorien) • Sortierung bzw. Zuordnung der kritischen Ereignisse entsprechend des Klassifikationsschemas • Kontrolle der Güte der Auswertung mittels Gütekriterien
Schritt 5: Interpretation und Ergebnisdarstellung
• Darstellung der Forschungsfrage, Erläuterung der Eignung der CIT und Darlegung der Kriterien für ein kritisches Ereignis (für deren Berücksichtigung bei der Auswertung) • Beschreibung der Datenerhebung • Beschreibung der zugrunde liegenden Daten • Beschreibung der Datenqualität • Darstellung der Datenanalyse und des Klassifikationsschemas

⁶⁹ Gremler in Anlehnung an Flanagan 1954. Gremler, The Critical Incident Technique in Service Research, in: Journal of Service Research, Vol.7, No.1, 2004, S. 65 – 89.

Anlage 5/1**Informationsmaterial zur Erhebung für Personalleiter –
Informationsschreiben**

Sehr geehrte/r Frau / Herr ...,

zunächst möchte ich mich nochmals recht herzlich bei Ihnen für Ihre Bereitschaft bedanken, an einem Interview im Zuge der empirischen Erhebung für meine Bachelorarbeit teilzunehmen!

Zur Erinnerung hier noch einmal das Thema:

„Junge Führungskräfte und ihre älteren Mitarbeiter – Spannungsfelder in dieser spezifischen Führungskonstellation aus Sicht von Personalleitern und Handlungsempfehlungen“

Anbei erhalten Sie den Interviewleitfaden, damit Sie schon vorab wissen, welche Fragen beim Interview auf Sie zukommen werden. Ich arbeite bei der Erhebung mit der „Critical Incident Technique“, bei welcher kritische Ereignisse ermittelt werden, die im Zusammenhang mit dem Thema erlebt wurden.

Kurzübersicht zum Aufbau des Interviews:

- 1) Zunächst geht es um die Themen „Mitarbeiterführung“ sowie „Jung führt Alt“ ganz allgemein.
- 2) Im zweiten Teil des Interviews werden von Ihnen als Personalleiter/in erlebte typische Situationen innerhalb der Führungskonstellation „Jung führt Alt“ genau unter die Lupe genommen. Dieser Teil wird insgesamt 3x hintereinander durchgeführt.
Es wäre hilfreich, wenn Sie sich hierzu vorab drei charakteristische, prägnante Situationen überlegen, in welchen junge Führungskräfte auf ältere Mitarbeiter treffen. Diese Situationen sollten möglichst ein ganz besonders erfolgreiches oder erfolgloses Führungsverhalten der jungen Führungskraft demonstrieren.
- 3) Im dritten Teil folgt dann anschließend eine kurze Betrachtung von allgemeinen Empfehlungen, die Sie aufgrund Ihrer Erfahrung als Personalleiter/in geben können.
- 4) Zum Schluss bleibt noch Raum für Ihre persönlichen Fragen, Anregungen und weiteren Gedanken.

Zum einfacheren Verständnis des Leitfadens:

„MA“ steht im Interviewleitfaden für „Mitarbeiter“, der Begriff „Führungskraft“ wird durch „FK“ abgekürzt.

Damit das Interview flexibel und zügig ablaufen kann, würde ich das Gespräch gerne auf Tonband aufnehmen, sofern Sie einverstanden sind. Diese Aufnahme ist ausschließlich für mich persönlich zur einfacheren und detaillierteren Auswertung gedacht und wird keinesfalls weitergegeben. Darüber hinaus werden alle erhobenen Daten, also alles was Sie mir berichten werden, anschließend für die Studie anonymisiert. Das Interview wird ca. eine Stunde dauern.

Sollten Sie noch Fragen haben, scheuen Sie sich bitte nicht, mich telefonisch oder per E-Mail zu kontaktieren.

Ich freue mich auf unser Gespräch am ... und bin gespannt, was Sie zum Thema „Jung führt Alt“ zu berichten haben!

Es grüßt Sie freundlich
Tanja Müller

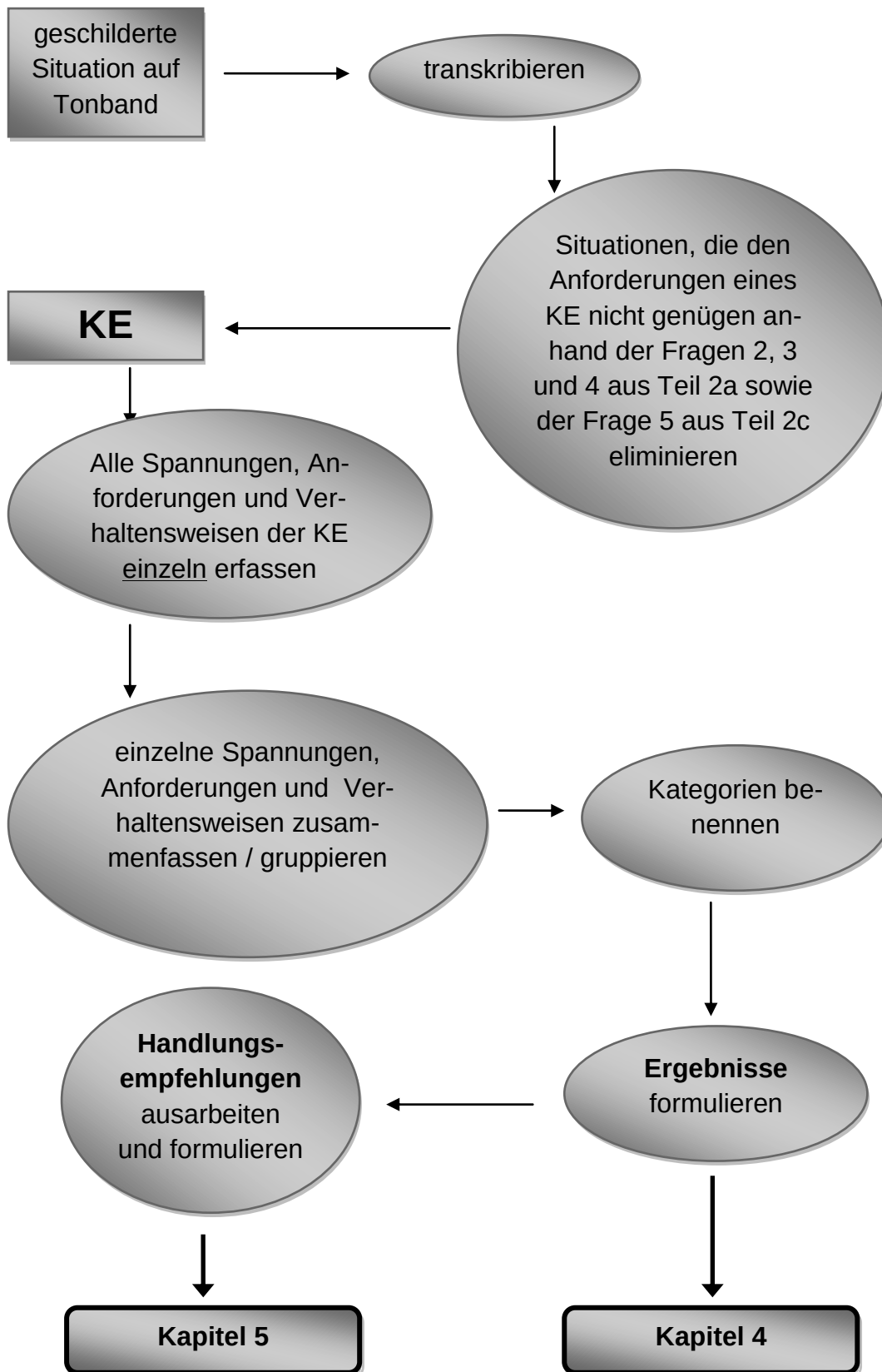
Kontakt:

Anschrift: xxx
Telefon: xxx
E-Mail: xxx

Anlage 5/2

Informationsmaterial zur Erhebung für Personalleiter – Interviewleitfaden

Interviewleitfaden	
Teil 1: allgemeine Assoziationen 1. Was stellen Sie sich unter erfolgreicher Mitarbeiterführung ganz allgemein vor? 2. Welche Schlagworte fallen Ihnen spontan ein, wenn Sie an die Führungskonstellation „Jung führt Alt“ denken?	5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen? (Skalierungsfrage – bitte ankreuzen!) - o ausschließlich in Führungskonstellation „Jung führt Alt“ - o häufiger bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst - o typische Führungskonstellation unabhängig von „Jung führt Alt“
Teil 2: kritisches Ereignis (3x durchführen)  a) Spannungsfelder 1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinandertreffen. Diese Situation sollte ein besonders erfolgreiches oder erfolgloses Führungsverhalten zeigen. 2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA (in Jahren)? 3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK (in Jahren)? 4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA (in Jahren)? 5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte? b) Anforderungen an junge FK 1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um? 2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht? 3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK? c) erfolgreiche und erfolglose Verhaltensweisen 1. Welche Reaktionen fanden statt? 2. Wie hätte die FK bestenfalls reagieren sollen? 3. Woran ist dies evtl. gescheitert? 4. Welche Folgen hatten die jeweiligen Reaktionen?	
	Teil 3: Handlungsempfehlungen 1. Meinen Sie, es gibt Wege, solche Situationen von vorne herein zu vermeiden? Wenn ja, welche? 2. Wie können sich junge FK optimal auf solche Situationen vorbereiten? 3. Wie kann die Organisation bzw. das Umfeld die jungen FK unterstützen? (Vorgesetzte, Personalleiter, Personalräte etc.) Teil 4: Abschluss Haben Sie noch Fragen oder Anregungen? Gibt es Aspekte, die im Interview nicht berücksichtigt wurden?

Anlage 6**Übersichtsdarstellung des Auswertungsprozesses**

Anlage 7**Auszugsweise, beispielhafte Darstellung des Auswertungsprozesses anhand der kritischen Ereignisse Nr. 8, Nr. 10 und Nr. 11**

Nachfolgend sind drei KE auszugsweise aufgeführt, anhand derer der Auswertungsprozess beispielhaft verdeutlicht wird. Beide entsprechen den Kriterien eines KE. Die Übersichtsdarstellung der einzelnen Prozessschritte (Anlage 6) ist zum besseren Verständnis hinzuzuziehen.

Erfassen der einzelnen, relevanten Spannungen, Anforderungen und Verhaltensweisen durch farbiges Markieren der Textpassagen

GRÜN: Spannungen
GELB: Anforderungen an die junge FK
BLAU: erfolgreiche / erfolglose Verhaltensweisen

KE Nr. 8**Teil 2a:**

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinandertreffen. Diese Situation sollte ein besonders ☒ erfolgreiches oder ☐ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Eine langjährige FK mit sehr autoritärem Führungsstil schied altersbedingt aus. Sie leitete mehrere MA. An diese Stelle rückte eine junge FK nach. **Aufgrund des veralteten Führungsstils des Vorgängers, waren die allesamt älteren MA es nicht gewohnt, eigenständig zu arbeiten oder gar selbst über Angelegenheiten zu entscheiden. Mit der Situation eines neuen, sehr jungen Chefs kamen viele nicht zurecht. Sie befürchteten, dass sich nun alles ändern würde und alles auf elektronische Arbeitsmittel und neue Medien umgestellt werden würde.** Es fehlte ihnen an einer Vertrauensbasis zur jungen, neuen FK. **Sie trauten ihr noch nichts zu und zweifelten ganz offensichtlich an ihren Fähigkeiten und ihrer Berufserfahrung.** Die junge FK reagierte sehr geschickt und **führte Einzelgespräche** mit allen MA. Sie **erkundigte sich nach deren Sorgen, Befürchtungen und Erwartungen.** Sie **bereite sich auf alle Gespräche sehr gut vor** und **zog sich ihren übergeordneten Vorgesetzten zu Rate**, welcher sie unterstützte und ihr den Rücken stärkte. Sie **pfl egte einen offenen Umgang** mit allen MA. **Nach und nach begann sie die Strukturen dieser Organisationseinheit umzugestalten und zu verbessern.** Die MA bekamen **klare Verantwortungsgebiete zugeteilt**. Sie versuchte **Vertrauen aufzubauen**. Das gelang ihr. Die MA waren schnell von ihren Fähigkeiten überzeugt und merkten, dass die junge FK durchaus viele führungs- und fachspezifische Qualitäten aufweisen konnte.

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Der Vorgänger der jungen FK hatte einen sehr autoritären Führungsstil. Er überließ den MA keinerlei Kompetenzen.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK?

Wie ging sie damit um?

Aufgrund ihres Alters und ihrer geringen Erfahrung wurde ihr die **Führungsfunktion nicht zugetraut**. Die MA reagierten ängstlich, was nun passieren würde und hatten **Angst vor Veränderungen**. Die FK ging offen damit um, **sprach Probleme direkt** an und **versuchte sie gemeinsam mit dem MA zu lösen**.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Sie kam sehr gut mit der Situation zurecht und meisterte die an sie gestellten Anforderungen hervorragend. Lediglich das ihr zu Anfang entgegengebrachte **Misstrauen** stellte eine Herausforderung für sie dar. Es kostete viel Zeit und Geduld, die Strukturen zu verändern und **Vertrauen aufzubauen**. Sie hatte nicht damit gerechnet, gleich zu Anfang so viel Mühe aufbringen zu müssen, um die MA von sich zu überzeugen.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Sie stellte sich der Herausforderung, schaffte klare Strukturen und krepelte den Laden um, ohne die MA dabei zu überrumpeln oder zu übergehen. Sie versuchte **jeden Einzelnen einzubeziehen**. Sie verhielt sich **ruhig und verbindlich**, **setzte aber auch klare Grenzen**.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☒positiv ☐negativ ☐neutral

Die MA des Umfelds erkannten, dass sie bei der neu übernommenen MA-Gruppe und deren Strukturen einiges tut und lobten die junge FK für ihren Mut zur Veränderung und das Geschick, mit der sie ihre MA führte.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Sie hat sich bestmöglich verhalten.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Sie ist nicht gescheitert. Im Gegenteil, das Verhalten der jungen FK führte zu großem Führungserfolg.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☒erreicht ☐nicht erreicht

Die Alters- und Erfahrungsunterschiede waren kein Thema mehr. Die junge FK wurde von den älteren MA akzeptiert. Sie bauten ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihr auf. Beide Seiten profitieren heute voneinander.

KE Nr. 10

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinandertreffen. Diese Situation sollte ein besonders ☐ erfolgreiches oder ☒ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Ein junger und ein alter MA haben sich auf eine vakante FK-Stelle innerhalb ihrer Organisation beworben. Der ältere MA arbeitete bereits seit vielen Jahren in der Organisation, der jüngere MA erst seit kürzerer Zeit. **Bereits während des Bewerbungsverfahrens versuchte der ältere MA den jüngeren immer wieder dazu zu bringen, die Bewerbung zurückzuziehen und intrigierte gegen ihn. Er redete ihn bei den Kollegen schlecht und machte die Personalverantwortlichen auf jeden kleinen Fehler und jedes Versehen des Jüngeren aufmerksam.** Die freie Stelle in der Führungsposition wurde dem Jüngeren zugesprochen. **Dies begründete der ältere MA für sich selbst allein mit dem geringeren Alter der jungen FK. Er sei wegen seines Alters nicht genommen worden, anders konnte er sich das nicht begründen, wo er doch so viel mehr Fachkenntnisse und Erfahrung aufweisen konnte als die junge Kraft.** Er zog es nicht in Erwägung, dass auch die junge Person ausreichend Fachwissen haben könnte. Daraufhin begann der ältere MA, der jungen, neuen FK **absichtlich falsche Ratschläge** zu geben. Die **junge FK versuchte dieses Verhalten zu ignorieren und so zu tun als wäre alles bestens. Auseinandersetzungen mit ihm ging sie aus dem Weg und gab schon bei Anzeichen von Problemen gleich nach.** Der ältere MA hatte Handlungsfreiheit und wurde nie zurechtgewiesen. **Die FK erwies ihm zu viel Respekt! Sie versuchte wohl, den Älteren durch ihre Leistungen von ihrem fachlichen Wissen zu überzeugen,** was jedoch aussichtslos war angesichts seiner festgefahrenen Einstellung ihr gegenüber. Man könnte fast sagen, **sie versuchte ihm zu gefallen.** Dabei ließ sie sich nichts anmerken. Mit allen anderen MA kam sie gut zurecht. Das ging eine Weile gut, bis der ältere MA dann **schwere Vorwürfe gegen die junge FK vor der Organisationsspitze machte, die nicht der Wahrheit entsprachen.** Es fanden daraufhin einige Gespräche statt, bei denen die junge FK das „Missverständnis“ aufklärte. **Sie sprach die allgemeinen Schwierigkeiten mit dem MA aber nicht an. Sie wollte selbst damit klar kommen und nicht unbeholfen oder unselbständig vor den nächsthöheren FK dastehen.** Sie traute sich nicht, ihre missliche Lage zu erklären. Die Schwierigkeiten setzten sich so lange fort, bis die junge FK aufgrund eines Umzugs die Organisation verließ.

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Das Bewerbungsverfahren, wie oben beschrieben. Davor kamen beide gut miteinander zurecht.

Teil 2b:**1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?**

Die Führungskraft hatte die Konkurrenzsituation und die anschließende Ablehnung und die Intrigen des älteren MA zu bewältigen. Sie verhielt sich zurückhaltend und ignorierte die Situation. Auseinandersetzungen mit dem älteren MA ging sie aus dem Weg. Sie ließ ihn sozusagen machen, was er wollte. Sie versuchte ihn durch ihre Leistungen von ihrem Fachwissen zu überzeugen. Das gelang ihr nicht.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Die FK kam offensichtlich mit dem ablehnenden, gemeinen Verhalten des älteren MA nicht zurecht. Sie wusste nicht, wie sie auf seine Angriffe reagieren sollte und entschloss sich dazu, gar nichts zu tun. Sie wusste nicht, wie sie den älteren MA zurechtweisen konnte, ohne ihn zu brüskieren. Sie erkannte nicht, dass sie es niemals schaffen konnte, ihn mithilfe ihrer Leistungen von ihren Qualitäten zu überzeugen.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Im Zusammenhang mit dem älteren MA eigentlich nichts. Mit den anderen MA arbeitete sie reibungslos zusammen und machte einen guten Job.

Teil 2c:**1. Welche Reaktionen fanden statt? ☐ positiv ☒ negativ ☐ neutral**

Die MA des Umfelds verstanden nicht, warum sich die junge FK nicht wehrte. Sie empfanden die Sonderbehandlung und die „Narrenfreiheit“ des älteren MA als ungerecht ihnen gegenüber.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Die junge FK hätte sich Hilfe suchen und die konfliktgeladene Situation ansprechen müssen. Sie hätte bei der Organisationsspitze vorsprechen müssen und ihre nächsthöheren Vorgesetzten über die Vorfälle informieren. Diese hätten dann darauf reagieren und sie unterstützen können. Es war das völlig falsche Mittel, dass die junge FK alles nur in sich hineingefressen hat und die nahezu unlösbaren Probleme alleine bewältigen wollte bzw. sich einfach damit abzufinden versuchte. Sie hätte niemals anfangen sollen, den älteren MA von ihren Qualitäten überzeugen zu wollen. Dagegen hätte sie dem älteren MA von vorne herein klar machen müssen, wer hier jetzt der Chef ist. Sie hätte ihn auf sein Verhalten ansprechen sollen und fragen, warum er sich so verhält und was er damit erreichen will. Das Stillschweigen hat den älteren MA nur bestätigt. Spätestens bei dem Vorfall, der zum Gespräch mit der Organisationsspitze führte, hätte die junge FK endlich etwas unternehmen müssen, um die kritische Situation aufzudecken.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Die junge FK hatte Angst, dass man sie als nicht kompetent oder ungeeignet für ihre Führungsposition halten könnte und ihr die Stelle wieder abgesprochen werden würde, wenn sie sich offenbaren würde. Sie dachte, sie käme schon damit klar und dass der ältere MA schon irgendwann damit aufhören würde, wenn sie ihn nur von sich überzeugen könnte.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☐ erreicht ☒ nicht erreicht

Die junge FK verlor mehr und mehr an Selbstvertrauen. Schlussendlich wurden die beiden Akteure durch das Verlassen der Organisation der jungen FK räumlich distanziert.

KE Nr. 11

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinandertreffen. Diese Situation sollte ein besonders ☒ erfolgreiches oder ☐ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Diese Situation beschreibt eine junge, neue FK, die in den ersten Tagen, gleich nach Übernahme ihrer neuen Führungsposition, einen Tag der Büro- und Schreibtischorganisation durchführen wollte. Dabei sollten insbesondere die Schreibtische aufgeräumt werden, die Schränke und Ablagen ausgemistet und die Büroräume entrümpelt werden. Die allesamt älteren MA ihrer Organisationseinheit fühlten sich durch diesen Vorschlag zuerst gekränkt. Sie dachten, die FK stelle ihre Organisationseinheit als „Schlamperladen“ dar und dass sie als MA selbst mit ihrer bisher gängigen und ihrer Meinung nach gut funktionierenden Arbeitsweise der jungen FK nicht gut genug seien. Sie werteten diesen Verbesserungsvorschlag als persönlichen Angriff, wobei das von der FK überhaupt nicht so gemeint war. Die MA äußerten sich beispielsweise wie folgt dazu: „Jetzt bringt dieser junge, unwissende Bursche unser ganzes System durcheinander, obwohl das noch immer funktioniert hat.“ / „Nur weil der neue Chef und seine Innovationen jung und modern sind, heißt das noch lange nicht, dass es so wie es bisher war schlecht war.“ / „Wenn das wirklich so eine gute Verbesserung und Erleichterung wäre, wären wir da auch selbst drauf gekommen und hätten es schon längst geändert. So wie es bisher war, war es doch optimal.“ / „Der hat doch keine Ahnung und keine Erfahrung. Er weiß ja nicht einmal was wir hier genau tun und will alles verändern. Das ist ja typisch für die Jugend von heute – Hauptsache erst einmal alles umkrempeln.“ / „Der interessiert sich doch gar nicht für uns, der will uns nur seinen modernen Krempel aufdrücken, den er an der Uni oder Hochschule gelernt hat.“ Die junge FK bekam das mit und setzte sich mit den MA an einen Tisch zu einem klärenden Gespräch. Sie sagte offen, dass sie von den negativen Aussagen mitbekommen habe und dass sie diese schlechte Stimmung

gerne bessern würde. Sie betonte, dass diese Aktion nichts mit Alter oder Erfahrung zu tun habe und dass sie bestrebt sei, eine gute Zusammenarbeit untereinander zu fördern und auf die Mithilfe der älteren MA mit deren großer Erfahrung angewiesen sei. Nichtsdestotrotz verdeutlichte sie, dass sie den MA vorgesetzt sei und dies bitte allseits respektiert werden möge - genauso wie er die älteren MA respektiere. Jeder bekam die Gelegenheit, zu Wort zu kommen und seine Bedenken zu äußern. Die junge FK ging darauf ein, notierte sich alles und erklärte genau, warum und mit welchem Ziel dieser Tag der Büroorganisation stattfinden sollte. Sie beschrieb genau, was sie sich darunter vorstelle und forderte die älteren MA auf, eigene Ideen und Gedanken dazu zu nennen. Gemeinsam wurde ein Konzept erarbeitet, mit dem letztendlich alle zufrieden waren. Auch die weitere Zusammenarbeit lief reibungslos ab.

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Nein.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Gleich ganz zu Anfang wurde die junge FK mit einer herausfordernden Situation konfrontiert. Sie musste sich in die älteren MA hineindenken und deren Bedenken ausräumen. Sie musste sich den Respekt der älteren MA erarbeiten und diese von sich überzeugen. Sie traf direkt auf eine geballte ablehnende Front.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Sie meisterte die Situation hervorragend. Sie war höchstens insgesamt nicht auf die prompte Abwehrhaltung der älteren MA ihres Vorschlags und ihrer Person gegenüber eingestellt. Damit fand sie sich aber schnell ab und reagierte entsprechend darauf.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Sie erkannte sofort, dass etwas nicht stimmte und rief alle zusammen, um die Situation aufzuklären. Alle Vorurteile und Befürchtungen wurden ausgeräumt. Sie bezog die älteren MA mit ein und legte Wert auf deren Meinung und Mitwirken. Sie fand klare Worte und schaffte klare Verhältnisse. Die Verhaltensweise der jungen FK in dieser Situation war vorbildlich!

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☒ positiv ☐ negativ ☐ neutral

Es gab nur positive Rückmeldungen. Sowohl MA anderer Organisationseinheiten, als auch die Organisationsspitze lobten den Vorschlag der jungen FK sowie den Umgang mit den älteren MA bei der Durchführung.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Die junge FK hätte mit der Entrümpelungsaktion **noch eine Weile warten sollen**. Sie hätte ihr **neues Umfeld zuerst einige Zeit beobachten** sollen und sich **die einzelnen MA und deren Arbeitsweise genauer anschauen**. Dann hätte sie schnell **mitbekommen, wie die MA ticken, worauf sie Wert legen und wie man mit ihnen umgehen muss**. Ansonsten finde ich die Vorgehensweise der jungen FK hervorragend!

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Von Scheitern kann hier keine Rede sein. Die junge FK hat die problematische Situation optimal und sehr erfolgreich gelöst.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☒ erreicht ☐ nicht erreicht

Gute Zusammenarbeit und Zusammenhalt im Team waren die durchaus positiven Folgen.



übertragen der einzelnen
Spannungen, Anforderungen und
Verhaltensweisen in eine Tabelle

KE Nr.	Spannungen	Anforderungen	erfolgreiches Verhalten	erfolgloses Verhalten
8	• veralteter Führungsstil des Vorgängers • alte Gewohnheiten • Unsicherheit, Vorurteile • Angst älterer MA vor Neuem / Veränderung • keine Identifikation mit junger FK • Zweifel an Erfahrung der jungen FK • fehlende Akzeptanz	• Befürchtungen und Vorurteile sowie Zweifel an den Fähigkeiten der jungen FK beseitigen • Überzeugungsarbeit leisten • Umgang mit Misstrauen und Angst der MA vor Veränderungen • Unselbständigkeit der MA beseitigen • Gewohnheiten der MA berücksichtigen • veraltete Strukturen erneuern • Vertrauen aufbauen	• Einzelgespräche führen • nach Sorgen, Ängsten, Erwartungen der älteren MA fragen, gemeinsame Suche nach Lösungen • gute Vorbereitung auf Einzelgespräche • offener Umgang • Hilfe / Rat bei anderen suchen • klare Verhältnisse schaffen • klare Grenzen setzen • ruhig, verbindlich auftreten	---

10	• älterer MA intrigiert gegen jüngere FK (falsche Ratschläge, etc.) • Vorwürfe des Älteren (vor Organisationspitze) • Vorwurf der geringen Erfahrung der FK • fehlender Respekt und fehlende Akzeptanz • Konkurrenz (interne Neubesetzung) • viele Vorurteile	• Konkurrenzsituation • Umgang mit Ablehnung des älteren MA • Zurechtweisen des Älteren • Umgang mit Erfahrungsdefizit • Auseinandersetzungen bewältigen	• Schwierigkeiten ansprechen • missliche, konfliktgeladene Situation aufklären • Organisationsspitze / nächsthöheren Vorgesetzten informieren → Hilfe holen • verdeutlichen, wer der Chef ist • den MA auf sein Verhalten ansprechen, fragen warum er sich so verhält und was er damit erreichen will	• ignorieren des Verhaltens des älteren MA • Auseinandersetzungen aus dem Weg gehen • nachgeben • zu viel Respekt erweisen • versuchen durch Fachwissen von sich zu überzeugen • versuchen dem Älteren zu gefallen • denken, dass man als unbeholfen / unfähig abgestempelt wird, wenn man Hilfe holt • denken, dass sich das Problem von alleine löst
11	• Innovation, Verbesserung einführen • bisherige Arbeitsweise der älteren MA bemängeln / verbessern • Verbesserungsvorschlag wird als persönlicher Angriff gewertet • Vorwurf der geringen Erfahrung der FK • Vorurteile, Ängste • Ablehnung von Neuem • bisher gut – warum ändern? • fehlender Respekt und fehlende Akzeptanz	• Umgang mit der ablehnenden Haltung • Denken der MA ausräumen, dass kein Veränderungsbedarf besteht • Umgang mit dem Unverständnis der MA • Umgang mit den Vorwürfen der MA bezgl. Erfahrungsdefizit, Ahnungslosigkeit, Desinteresse ggü. den MA, zwanghafte Einführung moderner Methoden, Chaosverursachung • Gefühl der MA, der FK nicht gut genug zu sein, beseitigen • Empathie / hineindenken in ältere MA • Bedenken ausräumen • Respekt der älteren MA erarbeiten • MA von sich überzeugen • erkennen, dass etwas nicht stimmt	• klärendes Gespräch • Probleme offen ansprechen • betonen, dass Alter und Erfahrung keine Rolle spielen • alle MA einbeziehen • sagen, dass man als junge FK auf Mithilfe und Erfahrungswissen der älteren MA angewiesen ist • Respekt ggü. der Position und Akzeptanz seiner Person als FK einfordern • MA nach Bedenken, Ängsten, Wünschen fragen • eigenes Handeln nachvollziehbar erklären • klare Worte wählen • klare Verhältnisse schaffen	• Innovationen gleich am Anfang einbringen → besser: erst abwarten und beobachten, zuerst Arbeitsweise und Charakter der MA identifizieren, um zu erfahren wie sie ticken und an welchen Punkten sie empfindlich reagieren



*zusammenfassen /
gruppieren*



Spannungsfelder	Anforderungen	erfolgreiche Verhaltensweisen
• Unsicherheit, Angst • Gewohnheiten • Bewahrung althergebrachter Abläufe • Veränderungen • Akzeptanz • Vorurteile • Respekt • Ablehnung • Erfahrungsdefizit der jungen FK • Konkurrenzen, Neid	• Brechen von Widerständen • Überzeugungskraft • Umgang mit Ablehnung, Vorwürfen, Misstrauen • Durchsetzungsvermögen • Empathie, Einfühlungsvermögen • Beobachtungsgabe	• umfassende Vorbereitung auf kritische Situationen • unmissverständliche Worte • Probleme der Führungskonstellation offen ansprechen • Wünsche, Vorschläge der MA einholen • betonen, dass Alter und Erfahrung keine Rolle spielen • Hilfe, Rat, Unterstützung bei erfahrenen FK suchen • klärende Gespräche führen • eigene Vorgehensweise, Entscheidungsgrundlagen, usw. genau erklären und für alle verständlich und nachvollziehbar machen • verdeutlichen, dass man auf das Erfahrungswissen älterer MA angewiesen ist • Distanz wahren • klare Vorgaben machen • ältere MA in Neukonzeptionen einbeziehen



Kategorien benennen



Spannungsfelder	Anforderungskategorien	Verhaltenskategorien
• alte Gewohnheiten vs. Flexibilität (Spannungsfeld 1) • Veränderungsmanagement vs. Bewahrung des Althergebrachten (Spannungsfeld 1a) • hohes Erfahrungswissen vs. Erfahrungsdefizit (Spannungsfeld 2) • Angst, Unsicherheit, Vorurteile vs. Wagemut und Entschlossenheit (Spannungsfeld 5) • Respekt und Akzeptanz vs. Ablehnung und Geringschätzung (Spannungsfeld 6) • Konkurrenz vs. Teamverständnis (Spannungsfeld 7)	• Zielstrebigkeit, Willensstärke, Transparenz (Kategorie 1) • Konfliktbewältigung und Resilienz • Kommunikation • Selbstvertrauen (Kategorie 2, 2a, 2b) • Menschenkenntnis und Aufmerksamkeit (Kategorie 3)	• individuelle Anpassung an den älteren MA (Kategorie 1) • beharrliches, striktes, konsequentes Handeln (Kategorie 2) • offener Umgang mit der spezifischen Führungskonstellation (Kategorie 3) • selbständige Absicherung und Absicherung bei anderen (Kategorie 5, 5a, 5b)

Anlage 8/1**Auswertung: Endkategorien –****Spannungsfelder in den kritischen Ereignissen****1. Flexibilität versus Gewohnheit**

Gegenpol A	Gegenpol B
• Gewohnheiten • <i>traditionelle (Arbeits-)Abläufe</i> • Bewahrung • <i>Ruhestand steht bevor / Ruhestandsgedanken</i> • Stillstand • <i>Ablehnung von Neuerungen, Unverständnis, Intoleranz</i>	• Flexibilität, Anpassungsfähigkeit • <i>Neuerungen, Innovationen, neue Medien, Veränderungen</i> • <i>Anfang der Karriere, Einstieg ins Berufsleben</i>

**1a. Veränderungsmanagement vs. Bewahrung des Althergebrachten**

Gegenpol A	Gegenpol B
• <i>Ablehnung von Neuerungen, Unverständnis, Intoleranz</i> • <i>Festhalten an traditionellen (Arbeits-)Abläufen</i> • <i>Ablehnung von erneutem Lernen, Einarbeiten in das neue Feld</i>	• <i>Neuerungen, Innovationen, neue Medien, Veränderungen implementieren</i> • <i>Veränderung bzw. Anpassung der Wertvorstellungen und des Verhaltens an die neuen Entwicklungen</i>

1b. Karrierestart vs. Ruhestand

Gegenpol A	Gegenpol B
• <i>Ruhestand steht bevor / Ruhestandsgedanken</i> • <i>wenig Motivation</i> • <i>wenig Kreativität</i> • <i>wenig Bereitschaft zur aktiven Beteiligung</i> • <i>Werte: Sicherheit, Beständigkeit</i> • <i>Blick zurück in die Vergangenheit</i>	• <i>Anfang der Karriere, Einstieg ins Berufsleben</i> • <i>Tatendrang, Eifer, Arbeitslust</i> • <i>hoher Motivationsgrad</i> • <i>viel Engagement für den Beruf</i> • <i>Werte: Erfolg, Karriere, Fortschritt</i> • <i>Blick voraus in die Zukunft</i>

2. hohes Erfahrungswissen vs. Erfahrungsdefizit

Gegenpol A	Gegenpol B
• hohes Erfahrungswissen • lange Berufserfahrung • viel Lebenserfahrung • Kenntnisse über Vorgehensweisen und Handhabungen	• wenig Lebenserfahrung • wenig Berufserfahrung • theoretisches Fachwissen • Berufs- / Fachneuling

3. Mutter- / Vaterinstinkte vs. Eigenständigkeit

Gegenpol A	Gegenpol B
• fürsorgliches Verhalten, bemuttern • übertriebene Unterstützung bis hin zur Einengung • Bevormundung	• eigene Vorstellungen verwirklichen / Selbstverwirklichung / Entfaltung • Eigenständigkeit / Unabhängigkeit

4. zielführende Kommunikation vs. scheiternde Kommunikation

Gegenpol A	Gegenpol B
• positive Kommunikation • erfolgreiche, zielführende Gespräche • konstruktive Diskussionen • Kommunizieren auf einer Ebene	• negative Kommunikation • scheiternde, schlechte, erfolglose Gespräche • Kommunizieren auf verschiedenen Ebenen, aneinander vorbeireden

5. Angst, Unsicherheit, Vorurteile vs. Wagemut, Entschlossenheit

Gegenpol A	Gegenpol B
• Unsicherheit • Argwohn • Vorurteile • Ängste • Misstrauen	• Unvoreingenommenheit, Unbefangenheit • Mut • Courage • Entschlossenheit

6. Respekt und Akzeptanz vs. Ablehnung und Geringschätzung

Gegenpol A	Gegenpol B
• gegenseitiges Respektieren / Respekt • Akzeptanz der Person • Akzeptanz der Position	• Intoleranz • Ablehnung • Geringschätzung • Abweisung

7. Konkurrenz vs. Teamverständnis

Gegenpol A	Gegenpol B
• Konkurrenzdenken • Konkurrenzgerangel • Neid, Eifersucht • Hierarchie verachten / nicht beachten	• Zusammenarbeit, Teamarbeit • Führungsstil, Führungsverhalten beruht auf Kooperation

Anlage 8/2**Auswertung: Endkategorien – Anforderungen an junge Führungskräfte in den kritischen Ereignissen****1. Zielstrebigkeit, Willensstärke und Transparenz**

- Durchsetzungsvermögen
- Erklären von Gründen für und Bedeutung und Notwendigkeit von Entscheidungen
- Mut, andere Wege zu gehen / etwas zu wagen
- Flexibilität und Schnelligkeit
- Konsequenz, klare Linie

2. Konfliktbewältigung und Resilienz**2a. Kommunikation**

- Überzeugungskraft
- Gesprächsführungstalent
- Ausfechten von Konflikten
- Brechen von Widerständen

2. Konfliktbewältigung und Resilienz**2b. Selbstvertrauen**

- Umgang mit Ablehnung, Vorwürfen, Intrigen, persönlichen Angriffen, Beleidigungen, Drohungen, Misstrauen, Ängsten, Frust, Demotivation, Unverschämtheit, Desinteresse, Verweigerung und Bevormundung
- keine Unterstützung erhalten
- Standhalten von Vergleichen mit dem Vorgänger

3. Aufmerksamkeit und Menschenkenntnis

- Einschätzungsvermögen zur Reaktion des MA
- Kenntnisse über Charakter und Eigenarten des MA
- Einfühlungsvermögen / Empathie
- Beobachtungsgabe
- Urteilsvermögen

Anlage 8/3**Auswertung: Endkategorien – erfolgreiche Verhaltensweisen junger Führungskräfte in den kritischen Ereignissen****1. individuelle Anpassung an den älteren MA**

- ältere MA in Konzeption der Vorhaben einbeziehen, nicht vor vollendete Tatsachen stellen
- Ideen, Wünsche, Vorschläge der älteren MA einholen
- beispielhafte, anschauliche Verdeutlichung der Innovationen / Ziele (damit sich die älteren MA etwas darunter vorstellen können)
- Sorgen, Bedenken, Nöte, Ängste der älteren MA erfragen, gemeinsam nach Lösungen suchen
- Empathie, versuchen ältere MA zu verstehen und sich in sie hineinzuversetzen
- Vertrauen schaffen
- MA um Verständnis und Mithilfe bitten
- den MA das Gefühl geben, gebraucht zu werden
- einen Zugang zu älteren MA finden, ihnen auf Augenhöhe begegnen
- ältere MA besonders motivieren
- Dankbarkeit für Unterstützung aussprechen, loben
- eigene Vorgehensweise, Entscheidungsgrundlagen usw. genau erklären und für ältere MA verständlich und nachvollziehbar machen
- Leistungen anerkennen und wertschätzen

2. beharrliches, striktes, konsequentes Handeln

- Zielvorgaben machen, klare Vorgaben machen
- klare, sachliche, unmissverständliche Worte wählen
- die Entscheidung über Befolgen oder Nichtbefolgen von Anweisungen den älteren MA überlassen, aber auch entsprechende Konsequenzen aufzeigen und gegebenenfalls ziehen
- selbstsicheres Auftreten
- Standhaftigkeit, Entscheidungen eindeutig nach außen vertreten
- konsequentes Handeln
- persönlichen Abstand zu MA wahren, nicht alles persönlich nehmen
- respektvolle, hierarchische Distanz wahren
- nicht in Privatleben einmischen
- Erkennen von Missständen, Verursacher ausmachen und frühes Eingreifen
- Fehlverhalten als Beweismaterial dokumentieren

- Einhaltung der Kompetenzverteilung einfordern
- auf Weisungsbefugnis hinweisen und davon Gebrauch machen
- wenn mehrere ältere MA: Gruppe entzerren, Einzelgespräche führen, das Prinzip „gemeinsam sind wir stark“ durchbrechen
- Rollenverteilung klar machen, verdeutlichen, wer der Chef ist
- eigenen Standpunkt mit Nachdruck vertreten
- Grenzen und Konsequenzen aufzeigen
- eindeutige Entscheidungen treffen und diese nach allen Seiten verteidigen
- riskieren, dass durch das Aufdecken eines Problems andere Probleme hervorgerufen werden
- ausüben von indirektem Druck
- die MA dazu bringen, von selbst einsichtig zu werden
- eigene Fehler trotzdem eingestehen
- klärende Gespräche führen

3. offener Umgang mit der spezifischen Führungskonstellation

- Probleme der Führungskonstellation offen ansprechen
- ansprechen, dass Alter, Berufs- und Lebenserfahrung keine Entscheidungskriterien darstellen
- verdeutlichen, dass man auf das Erfahrungswissen der älteren MA angewiesen ist

4. Wahrung von Objektivität

- versuchen, Situationen immer objektiv zu betrachten
- einfühlsam, sachlich, ruhig sein bzw. bleiben
- Verbindlichkeit widerspiegeln
- objektive Urteile fällen
- älteren MA auf (Fehl-)Verhalten ansprechen, fragen, warum er sich so verhält und was er damit erreichen möchte

5. Absicherung

5a. selbständig

- umfassende Vorbereitung auf kritische Situationen
- mit persönlichen Angriffen und unsachlichen, subjektiven Argumenten der älteren MA rechnen
- alle Eventualitäten durchdenken
- damit rechnen, dass sich ältere MA direkt oder indirekt wehren

5. Absicherung

5b. bei anderen

- Hilfe / Unterstützung / Rat von nächsthöheren Vorgesetzten und anderen erfahrenen FK suchen und in Anspruch nehmen
- Organisationsspitze / nächsthöhere Vorgesetzte informieren

Anlage 9**Auswertung: Leitfadeninterviews Teil 1, Frage 1**

Folgende Merkmale erfolgreicher Mitarbeiterführung konnten aus den Angaben der befragten PL zur Frage 1 des ersten Teils klassifiziert werden:

(Angabe von Mehrfachnennungen in Klammern)

Was stellen Sie sich unter erfolgreicher Mitarbeiterführung generell vor?

- Lob
- Vertrauen (2x)
- Loyalität
- Gerechtigkeit
- Ehrlichkeit (2x)
- Zufriedenheit
- Wertschätzung
- Rückhalt
- Engagement
- Anerkennung
- Kontrolle
- positive und negative Kritik
- Erkennen von Stärken und Schwächen
- Motivation (3x)
- Zielsetzung (2x)
- Beförderung
- Mitarbeitergespräche, Rückmeldungen
- Zeit und offene Ohren
- richtige Personalauswahl
- qualifizierte und rechtzeitige Aufgabenerledigung
- eigenverantwortliches Arbeiten (2x)
- positives Arbeitsklima, Rahmenbedingungen (2x)
- Verständnis des Einzelnen als Teil des Ganzen

Anlage 10**Auswertung: Leitfadeninterviews Teil 1, Frage 2**

Welche Schlagworte fallen Ihnen spontan ein, wenn Sie an die Führungskonstellation „Jung führt Alt“ denken?

(Angabe von Mehrfachnennungen in Klammern)

positive Assoziationen  (Angabe von Mehrfachnennungen)	• Optimismus • positive Überraschungen • voneinander lernen (2x) • Empathie (2x) • aufeinander eingehen	7	14 %
neutrale Assoziationen  (Angabe von Mehrfachnennungen)	• Mutter-/ Vaterinstinkte älterer MA (2x) • Beharrlichkeit • gegensätzliche Pole • Personenkreisspezifisch • Frauen • (Amts-)Respekt • Hierarchie • unterschiedliche Vorstellungen • Innovationen • Ideen	11	23 %
negative Assoziationen  (Angabe von Mehrfachnennungen)	• beidseitiger mangelnder Respekt • fehlende Wertschätzung • negative Überraschungen • fehlende Routine • “diese jungen Mädchen von der Uni” • “Was will der junge Bursche?” • Erfahrungsdefizit mit Medien bei älteren MA • “nicht ohne” • Spannungen (2x) • Erfahrungsdefizite junger FK (3x) • Zweifel • Vorurteile • Akzeptanzprobleme (3x) • Alltagssituationen werden zu Problemsituationen • Vorbehalte	31	63 %

	• Ruhestandsgedanken • Auseinandersetzungen • anstrengende Überzeugungsarbeit • harte Kämpfe • mangelnde Innovationsbereitschaft älterer MA • mangelnde Lebenserfahrung (2x) • mangelnde fachliche Kompetenzen • mangelnde fachliche Erfahrung • mangelnde Situationserfahrung • mangelnde Führungserfahrung		
Summe aller Angaben:			49 $\triangleq$ 100 %

Anlage 11**Auswertung: Leitfadeninterviews Teil 2, Fragen 2, 3 und 4**

KE Nr.	Altersdifferenz FK - MA in Jahren	Berufserfahrung FK in ihrer Position in Jahren	Berufserfahrung MA in seiner Position in Jahren
1	17	5	40
2	18	4	25
3	30	3	20
4	22	5	30
5	20	3	28
6	22	3	10
7	27	1	25
8	18	4	25
9	30	3	35
10	24	3	26
11	25	0	20
12	33	0	29
13	30	1	20
14	25	3	30
15	23	0	25
16	28	1	35
Ø	24,5	2,4	26,4

Anlage 12**Übersichtsmatrizen zu den Beziehungen zwischen den einzelnen Ergebniskategorien in den kritischen Ereignissen**

Übersichtsmatrix zu den Beziehungen zwischen den einzelnen Spannungsfeldern (Kapitel 4.3), Anforderungen an junge FK (Kapitel 4.4) und erfolgreichen Verhaltensweisen junger FK (Kapitel 4.5), die innerhalb der KE angesprochen wurden:

KE Nr.	Spannungsfelder									Anforderungs- kategorien					Verhaltens- kategorien							
	1	1a	1b	2	3	4	5	6	7	1	2	2a	2b	3	1	2	3	4	5	5a	5b	
1	X	X	X							X	X	X	X	X		X						
2	X	X				X	X			X	X	X	X	X	X	X						
3	X		X			X		X		X	X	X	X			X		X	X		X	
4	X	X						X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		
5						X		X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X		
6				X		X		X		X	X	X			X	X		X	X		X	
7				X				X		X	X	X	X	X		X	X		X	X		
8	X	X		X			X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
9	X			X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
10	X	X					X	X	X		X	X	X		X	X	X		X		X	
11	X	X		X			X	X		X	X	X	X	X	X	X	X					
12					X	X					X	X	X		X			X				
13				X		X		X		X				X	X		X	X				
14	X	X				X		X		X	X	X	X			X		X	X	X		
15				X				X	X	X	X	X	X		X	X	X	X				
16	X	X	X				X			X	X	X		X	X							

Übersichtsmatrix zur Häufigkeit des Vorkommens der Anforderungs- und Verhaltenskategorien in den einzelnen Spannungsfeldern:

Spannungsfelder		in Anforderungskategorie					in Verhaltenskategorie						
		1	2	2a	2b	3	1	2	3	4	5	5a	5b
Nr.	insg.												
1	10x	9x	10x	10x	9x	6x	6x	9x	5x	3x	5x	3x	3x
1a	5x	4x	5x	5x	5x	3x	3x	5x	3x	1x	3x	2x	2x
1b	3x	3x	3x	3x	2x	2x	1x	2x	-	1x	1x	-	1x
2	7x	7x	6x	6x	5x	5x	6x	6x	6x	3x	3x	2x	2x
3	1x	-	1x	1x	1x	-	1x	-	-	1x	-	-	-
4	7x	6x	6x	6x	4x	3x	4x	5x	2x	6x	4x	2x	2x
5	6x	5x	6x	6x	5x	5x	6x	5x	4x	-	2x	1x	2x
6	12x	11x	11x	11x	9x	6x	7x	11x	9x	7x	8x	5x	4x
7	5x	4x	5x	5x	4x	2x	3x	5x	5x	3x	3x	2x	1x

Übersichtsmatrix zur Häufigkeit des Vorkommens der Spannungsfelder und Verhaltenskategorien in den einzelnen Anforderungskategorien:

Anforderungskategorien		in Spannungsfeld									in Verhaltenskategorie						
		1	1a	1b	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	5a	5b
Nr.	insg.																
1	14x	9x	7x	3x	7x	-	6x	5x	11x	4x	8x	12x	8x	7x	7x	5x	3x
2	15x	9x	8x	3x	6x	1x	6x	6x	11x	5x	9x	13x	8x	7x	8x	5x	4x
2a	15x	9x	8x	3x	6x	1x	6x	6x	11x	5x	9x	13x	8x	7x	8x	5x	4x
2b	12x	8x	7x	2x	5x	1x	4x	5x	9x	4x	7x	11x	7x	5x	6x	4x	3x
3	9x	6x	5x	2x	5x	-	3x	5x	6x	2x	6x	7x	6x	2x	3x	3x	1x

Übersichtsmatrix zur Häufigkeit des Vorkommens der Spannungsfelder und Anforderungskategorien in den einzelnen Verhaltenskategorien zu:

Verhaltenskategorien		in Spannungsfeld									in Anforderungskategorie				
		1	1a	1b	2	3	4	5	6	7	1	2	2a	2b	3
Nr.	insg.														
1	10x	4x	4x	-	6x	1x	4x	5x	7x	3x	7x	8x	8x	7x	5x
2	13x	8x	7x	2x	6x	-	5x	11x	11x	5x	11x	13x	13x	11x	7x
3	9x	4x	4x	-	6x	-	2x	4x	9x	5x	8x	8x	8x	7x	6x
4	8x	3x	2x	1x	3x	1x	6x	-	7x	3x	7x	7x	7x	5x	2x
5	8x	4x	4x	1x	3x	4x	4x	2x	8x	3x	7x	8x	8x	6x	3x
5a	5x	3x	3x	-	2x	-	2x	1x	5x	2x	5x	5x	5x	4x	3x
5b	4x	2x	1x	1x	2x	-	2x	1x	4x	1x	3x	4x	4x	3x	1x

Anlage 13

Direkter Vergleich der Ergebnisse der Vergleichsstudie⁷⁰ mit den vorliegenden Resultaten bezüglich der Anforderungen an junge Führungskräfte beim Führen älterer Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung Baden-Württembergs

Anforderungen an junge FK aus Sicht von jungen FK (Vergleichsstudie)	Anforderungen an junge FK aus Sicht von PL (vorliegende Studie)		
	selbe Anforderung erkannt	vergleichbares Ergebnis (auch in Spannungsfeldern, Verhaltenskategorien oder Handlungsempfehlungen) und zwar	Anforderung nicht erkannt
1. Bevormunden Sie Ihren älteren MA nicht.			X
1a. Bitten Sie ihn lieber um eine Selbsteinschätzung, als ihn zu beurteilen.			X
1b. Versuchen Sie nur mit sachlichen Argumenten auf sein Verhalten einzuwirken.		<u>4. Spannungsfeld:</u> Kommunikation auf verschiedenen Ebenen bietet viel Konfliktpotenzial <u>4. Verhaltenskategorie:</u> ruhiges, sachliches Kommunizieren und Fällen objektiver Urteile <u>3. Handlungsempfehlung:</u> ältere MA neigen dazu, bei Auseinandersetzungen die sachliche Argumentationsebene zu verlassen; junge FK sollten sich nicht auf sachfremde Argumente einlassen	

⁷⁰ Dewald, Anforderungen an junge Führungskräfte in der Verwaltung Baden-Württembergs beim Führen älterer Mitarbeiter, 2012, S. 35 – 45.

2. Vertreten Sie Ihrem älteren MA gegenüber eine klare Linie.	in erster Anforderungskategorie enthalten → Konsequenz und das Verfolgen einer klaren Linie sind unbedingt notwendig. → Junge FK brauchen den Mut, andere Wege zu gehen und etwas zu wagen.		
2a. Haben Sie den Mut notwendige Entscheidungen zu treffen.			
2b. Seien Sie konsequent in Ihren Entscheidungen			
3. Zeigen Sie Respekt vor der Erfahrung des älteren MA und erkennen Sie seine Leistungen an.		<u>2. Spannungsfeld:</u> hohes Erfahrungswissen vs. Erfahrungsdefizit <u>2. Handlungsempfehlung:</u> Profitieren Sie vom Erfahrungswissen älterer MA.	
4. Dringen Sie nur soweit wie beruflich erforderlich in das Privatleben des älteren MA ein.			X
4a. Drängen Sie den älteren MA nicht zur Offenlegung seiner privaten Situation.			X
4b. Geben Sie in privaten schwierigen Situationen dem älteren MA keine Ratschläge.			X
5. Informieren Sie sich vor einem Konfliktgespräch mit einem älteren MA genau über die Anforderungen und Rahmenbedingungen seiner Tätigkeit.		<u>Verhaltenskategorie 5a:</u> selbständige Absicherung/ besonders detaillierte Vorbereitung auf kritische Situationen <u>3. Handlungsempfehlung:</u> Rechnen Sie mit Auseinandersetzungen mit älteren MA und bereiten Sie sich umfassend darauf vor.	

6. Sichern Sie sich, wenn nötig, durch Rücksprache mit anderen ab.		<u>Verhaltenskategorie 5b:</u> <i>Absicherung bei anderen/ Unterstützung und Rat-schläge von Vorgesetzten oder anderen, erfahrenen FK in Anspruch nehmen.</i>	
7. Nehmen Sie sich gegebenenfalls Zeit, auf die persönliche Lebenssituation des älteren MA einzugehen.			X
8. Haben Sie Geduld.		<u>8. Handlungsempfehlung:</u> <i>Nehmen Sie sich viel Zeit für ältere MA [...].</i>	
9. Orientieren Sie sich an den Bedürfnissen Ihres älteren MA.	in dritter Anforderungskategorie und siebter Handlungsempfehlung enthalten → Kenntnisse über Eigenarten und altersspezifischen Bedürfnisse des älteren MA erlangen und entsprechend berücksichtigen		
10. Beteiligen Sie den älteren MA an Veränderungsprozessen		<u>Spannungsfeld 1a:</u> <i>Veränderungsmanagement vs. Bewahrung des Althergebrachten</i> <u>1. Verhaltenskategorie:</u> <i>ältere MA in die Konzeption und Umsetzung von (Innovations-) Vorhaben einbeziehen und deren Vorschläge und Ideen einholen.</i>	
11. Unterstützen Sie den älteren MA aktiv in der Umstellungsphase		<u>6. Handlungsempfehlung:</u> <i>Stellen Sie ältere MA bei Veränderungsprozessen nicht vor vollendete Tatsachen [...].</i>	
12. Überlassen Sie nach erfolgreicher Einführung einer Neuerung die weitere Umsetzung dem älteren MA.			X

Anforderungen an junge FK aus Sicht von PL (Vergleichsstudie)	Anforderungen an junge FK aus Sicht von PL (vorliegende Studie)		
	selbe Anforderung erkannt	vergleichbares Ergebnis (auch in Spannungsfeldern, Verhaltenskategorien oder Handlungsempfehlungen) und zwar	Anforderung nicht erkannt
Sprechen Sie offen an, dass Alter weder Vor- noch Nachteil ist.		<u>3. Verhaltenskategorie:</u> <i>offener Umgang mit der spezifischen Führungskonstellation / verdeutlichen, dass Alter, Berufs- und Lebenserfahrung keine Entscheidungskriterien oder gar Vor- oder Nachteile darstellen.</i>	
Respekt beruht auf Gegenseitigkeit und ist unabhängig vom Alter. Fordern Sie ihn, wenn nötig, ein!		<u>6. Spannungsfeld:</u> <i>Respekt und Akzeptanz vs. Ablehnung und Geringschätzung</i>	
Zeigen Sie den Menschen hinter der Funktion „Vorgesetzter“.			X
Finden Sie eine gemeinsame Sprache.		<u>4. Spannungsfeld:</u> <i>zielführende Kommunikation vs. scheiternde Kommunikation / Kommunizieren auf verschiedenen Ebenen bietet viel Konfliktpotenzial</i> <u>1. Verhaltenskategorie:</u> <i>individuelle Anpassung an den älteren MA / gemeinsame Basis schaffen</i>	

Anlage 14

Ausschreibung der Robert Bosch Stiftung

Literaturverzeichnis Quelle 31

Photos: Getty Images

Nutzen Sie die Herausforderungen des demographischen Wandels als Chance, entwickeln Sie neue Personalkonzepte und tauschen Sie Ihre Ideen mit anderen Kommunen aus. Wir unterstützen Sie dabei!

Auswahl
Das Programm wird von einem Beirat aus Vertretern des Gemeindetags Baden-Württemberg, des Städtetags Baden-Württemberg, aus Wissenschaft, Kommunalverwaltung, Personalwesen u. a. begleitet.

Der Beirat sichtet alle eingehenden Projekte und spricht eine Empfehlung zur Förderung aus.

Ihre Einsendungen richten Sie bitte auf dem Postweg an die
Robert Bosch Stiftung
Frau Tina Stengele
Heidehofstraße 31
70184 Stuttgart

Projektanträge werden bis 15. Oktober 2011 entgegengenommen.

Antragsformulare sind abrufbar unter:
www.bosch-stiftung.de/personalpolitik

Kontakt
Tina Stengele
Projektleiterin
Robert Bosch Stiftung GmbH
Telefon 0711/460 84-855
Telefax 0711/460 84-10855
tina.stengele@bosch-stiftung.de

Die Kommunalverwaltung Baden-Württemberg im Zeichen des demographischen Wandels

Förderung von Projektvorhaben zur demographieorientierten Personalpolitik

Ausschreibung

Robert Bosch Stiftung



Die öffentliche Verwaltung ist mit rund 4,6 Mio Beschäftigten der größte Arbeitgeber Deutschlands. Mit knapper gewordenen Ressourcen und Einstellungsstopps in den vergangenen Jahren ist der demographische Wandel für diese eine besondere Herausforderung.

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten ist inzwischen auf über 44 Jahre angestiegen. Auf kommunaler Ebene sind rund ein Drittel der Führungskräfte 55 Jahre und älter. Gleichzeitig treffen die »älter werdenden Verwaltungen« auf ein sich aufgrund des demographischen Wandels veränderndes Aufgabenspektrum.

Die Herausforderungen des demographischen Wandels aufzugreifen und als Chance zur Veränderung zu nutzen ist zu einer bedeutenden Aufgaben für das Management in Kommunen geworden.

In Zusammenarbeit mit dem Städtetag Baden-Württemberg und dem Gemeindetag Baden-Württemberg will die Robert Bosch Stiftung Kommunen bei dieser Aufgabe unterstützen.

Mit der Ausschreibung des Programms »Die Kommunalverwaltung im Zeichen des demographischen Wandels« fördert die Robert Bosch Stiftung Projektvorhaben von Kommunen, die zur demographieorientierten Personalpolitik in der eigenen Gemeinde beitragen. Gleichzeitig sollen diese Projekte als Anregung für in ähnlicher Situation befindliche Kommunen dienen.

Was bietet das Programm?
:: Fördermittel von bis zu 20.000 Euro für die Entwicklung und Durchführung kommunaler Projekte. Die Projekte sollten innerhalb von zwei Jahren (2012–2013) umsetzbar sein. Ein Eigenbeitrag ist erwünscht.

:: Alle Kommunen werden von der Robert Bosch Stiftung zu regelmäßigen Vernetzungstreffen eingeladen, um den Austausch von Ideen und guter Praxis zu fördern.

Wer kann einen Antrag stellen?
Städte, Gemeinden und Gemeindeverwaltungsverbände, unabhängig von Größe und Einwohnerzahl.

Was kann Gegenstand der Förderung sein?
Förderungswürdige Projekte beinhalten Aspekte wie:
:: Lebenslanges Lernen
:: demographieorientierte Führung
:: Veränderung des Altersbildes
:: Gesundheitsförderung
:: Personalmarketing (z.B. Gewinnung neuer Bewerbergruppen)
:: Arbeitsorganisation (z.B. flexible Formen von Arbeitszeit und Arbeitsort)
:: Personalentwicklung
:: Wissenstransfer zwischen den Generationen
:: strategisches Personalmanagement

Gerne können mehrere Aspekte berücksichtigt werden.

Die Projekte sollen eine längerfristige Perspektive aufweisen und die Förderung der Robert Bosch Stiftung idealerweise für die Pilot- bzw. Erprobungsphase nutzen.

Anlage 15

Begriffsbestimmung „öffentliche Verwaltung“ Literaturverzeichnis Quelle 11

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON
 Das Wissen der Experten.

About | Kontakt | Hilfe

iPhone App | Ihre 'B2B-News' hier! | Seminarsuche | Projektmanagement-Tipp (Juli)

Zitierfähige URL | Abkürzungen | Englisch | Drucken | Feedback

Suchbegriff eingeben

Detailsuche

Mehr zur Definition

Bücher (versandkostenfrei von beck-shop.de)

Investitionsrechnung in der öffentlichen Verwaltung
 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind von elementarer Bedeutung für den öffentlichen Sektor, denn jedes Verwaltungshandeln wirkt sich mittel- oder unmittelbar auf die öffentlichen ... [mehr](#)

Bestellen (portofrei!) | Weitere Bücher

Statistik (von statista.com)

Anzahl der Beschäftigten bei SAP
 Anzahl der Vollzeitbeschäftigten von SAP weltweit nach Unternehmensbereichen im Jahr 2011 (zum Jahresende)

Bereich	Anzahl
Forschung und Entwicklung	13.861
Vertrieb und sonstige Bereiche	13.258
Vertrieb und Marketing	12.156
Software- und aufbauorientierte Bereiche	9.963
Management und Verwaltung	2.773
Infrastruktur	2.152

(Kostenpflichtige Statistik)

Statista: hochwertige Statistiken, Umfragen und Studien aus über 10.000 Quellen

Akademische Arbeiten (von grin.com)

Zum Thema eine Diplomarbeit Masterarbeit Bachelorarbeit Seminararbeit oder Referat versandkostenfrei herunterladen (pdf-Datei):

Weitere akademische Arbeiten zur Definition "Verwaltung"

B2B-News (aus über 100 Fachmedien)

Schuldenkrise: Spaniens Ministerpräsident plant 65-Milliarden-Sparpaket (Spiegel Online)

Höhere Mehrwertsteuer, weniger Ausgaben für Verwaltung und Arbeitslose: Die spanische Regierung verschärft ihren Reformkurs.
 Ministerpräsident Rajoy will in den kommenden zweieinhalb Jahren insgesamt 65 Milliarden Euro einsparen. Die Zukunft des ... [mehr](#)

Weitere B2B-News zur Definition

Fachartikel (aus Springer DE Fachzeitschriften)

Die Rolle der Wirtschaftsinformatik im E-Government

In memoriam Elena ... So lautete der Titel eines Ende Juli erschienenen Artikels in einer großen deutschen Wochenzeitung. Diese Überschrift lässt leicht darauf schließen, dass damit das bereits befürchtete Ende des ... [mehr](#)

Weitere Fachartikel zur Definition

Verwaltung

Definition

Literaturhinweise/Links

Sachgebiete

Vollansicht Mindmap

Geprüftes Wissen ✓

Prof. Dr. Gerhard Schewe
 Univ.-Professor
 Alle Autoren des Stichworts

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON
 Über 150 Experten aus Wissenschaft und Praxis.
 Mehr als 25.000 Stichwörter kostenlos Online.

Definition

Kurzerklärung:

Betriebliche Verwaltung i.e.S. ist die Grundfunktion im betrieblichen Geschehen, die nur mittelbar den eigentlichen Zweckaufgaben des Betriebs (Beschaffung, Produktion, Absatz) dient, indem sie den reibungslosen Betriebsablauf durch Betreuung des ganzen Betriebs gewährleistet. Als betriebliche Verwaltung i.w.S. bezeichnet man dagegen alle Tätigkeitsbereiche innerhalb der Unternehmung, die nicht unmittelbar zum Produktionsbereich, also dem technischen Bereich, gehören. Öffentliche Verwaltung: die im Rahmen der **Gewaltenteilung** ausgeübte behördliche Tätigkeit, die weder **Gesetzgebung** noch **Rechtsprechung** ist.

Ausführliche Erklärung:

Inhaltsverzeichnis

I. Betriebliche Verwaltung

II. Öffentliche Verwaltung

I. Betriebliche Verwaltung:

(häufig: **Kaufmännische Verwaltung**): 1. i.e.S.: Grundfunktion im betrieblichen Geschehen, die nur mittelbar den eigentlichen Zweckaufgaben des Betriebs (Beschaffung, Produktion, Absatz) dient, indem sie den reibungslosen Betriebsablauf durch Betreuung des ganzen Betriebs gewährleistet.

Aufgabenbereiche (Regelfall): a) **Organisation**, b) **Rechnungswesen**, c) **Finanzwirtschaft**, d) **Personalverwaltung** und e) **Sachverwaltung** (Anlagenverwaltung und Materialverwaltung).

2. i.w.S.: Alle Tätigkeitsbereiche innerhalb der Unternehmung, die nicht unmittelbar zum Produktionsbereich, also dem technischen Bereich, gehören.

II. Öffentliche Verwaltung:

1. **Begriff:** Die im Rahmen der **Gewaltenteilung** ausgeübte behördliche Tätigkeit, die weder **Gesetzgebung** noch **Rechtsprechung** ist.

2. **Einteilung:** a) Nach ihrer **Auswirkung**:
 (1) **Eingriffsverwaltung** (**Ordnungsverwaltung**): Sie erfasst die verwaltende Tätigkeit, durch die in die Rechts- und Freiheitsphäre des einzelnen eingegriffen wird (z.B. auf dem Gebiet der Polizei und des Steuerwesens);
 (2) **Leistungsverwaltung**, bei der die Verwaltung dem einzelnen Leistungen gewährt (Sozialhilfe, Subventionen).

b) Nach ihrer **Abhängigkeit von der Rechtsordnung**:
 (1) **Gebundene Verwaltung**, bei der die Rechtsordnung zwingend vorschreibt, was ein Verwaltungsorgan in einem bestimmten Fall tun oder unterlassen muss;
 (2) **freie Verwaltung**, bei der dagegen ein gesetzlich eingeräumter Spielraum besteht (**Ermessen**).

3. **Aufgabenverteilung zwischen Bund und Ländern:** a) **Landeseigene Verwaltung**: Die Ländervollzieher nach Art. 83 GG die Bundesgesetze grundsätzlich als eigene Angelegenheit. Das gilt nach Art. 30 GG auch für alle anderen Formen der Verwaltung, soweit das GG nichts anderes bestimmt. Dabei ist unerheblich, um welche Art der Verwaltung (I) es sich handelt. Der Bund hat beim landeseigenen Vollzug von Bundesgesetzen nur die **Rechtsaufsicht**.

b) **Auftragsverwaltung**: Auf bestimmten im GG ausdrücklich genannten Gebieten (z.B. Verwaltung der Bundesstraßen und der Bundeswasserstraßen) führen die Länder Gesetze im Auftrag des Bundes aus. Hier hat der Bund neben der Rechtsaufsicht auch die **Fachaufsicht**.

c) **Bundeseigene Verwaltung**: Durch Mittel- und Unterbehörden des Bundes nur in wenigen Zweigen der Verwaltung (z.B. Auswärtiger Dienst, Bundesfinanzverwaltung, Bundesgrenzschutz, Bundeswehr) vom GG zugelassen; dagegen ist in erheblich weiterem Umfang eine bundeseigene Verwaltung durch obere Bundesbehörden oder bundsunmittelbare Körperschaften zulässig. Von dieser Möglichkeit hat der Bund in vielen Fällen Gebrauch gemacht (z.B. Bundesagentur für Arbeit, Bundeskartellamt, Bundeskriminalamt, Bundesversicherungsamt, Kraftfahrt-Bundesamt, **Statistisches Bundesamt** (StBA)).

4. **Aufgabenverteilung innerhalb der Länder**: Die landeseigene Verwaltung vollzieht sich auf verschiedenen Ebenen: a) **Örtliche Verwaltung** (durch Gemeinden und Landkreise): U.a. Polizei- und Ordnungsverwaltung, Gesundheitswesen (Krankenhäuser, Heilanstalten) einschließlich des Hygiene-Schutzes (Kanalisation, Müllabfuhr, Friedhofsverwaltung), Straßenbau und Straßenunterhaltung und Energieversorgung (Wasser, Gas, Elektrizität).

Anlage 16**Begriffsbestimmung „Spannungsfelder“***Literaturverzeichnis Quelle 9*

Elektronik Kompendium

[Google-Anzeigen](#)[Spannung](#)[Messen](#)[Strom](#)[Messgerät](#)

Elektrische Spannung U

Die elektrische Spannung U gibt den Unterschied der Ladungen zwischen zwei Polen an. Spannungsquellen besitzen immer zwei Pole, mit unterschiedlichen Ladungen. Auf der einen Seite ist der Pluspol mit einem Mangel an Elektronen. Auf der anderen Seite ist der Minuspol mit einem Überschuss an Elektronen. Diesen Unterschied der Elektronenmenge nennt man elektrische Spannung. Entsteht eine Verbindung zwischen den Polen, kommt es zu einer Entladung. Bei diesem Vorgang fließt ein elektrischer Strom.

Über die elektrische Spannung können folgende Aussagen gemacht werden:

- Die elektrische Spannung ist der Druck oder die Kraft auf freie Elektronen.
- Die elektrische Spannung ist die Ursache des elektrischen Stroms.
- Die elektrische Spannung (Druck) entsteht durch den Ladungsunterschied zweier Punkte oder Pole.

Anlage 17

Die 10 Rollen der Führungskraft nach Mintzberg

Literaturverzeichnis Quelle 28

Page 1 of 2 www.provenmodels.com

ten managerial roles

interpersonal

- figurehead
- leader
- liaison

informational

- monitor
- disseminator
- spokesperson

decisional

- entrepreneur
- disturbance handler
- resource allocator
- negotiator

description:

The Canadian academic, Henry Mintzberg who had trained as a mechanical engineer, wrote his PhD thesis at the MIT Sloan School of Management analysing the actual work habits and time management of chief executive officers (CEOs). In 1973, Mintzberg's thesis on the nature of managerial work was adopted as a study and published for a wider audience.

Mintzberg's empirical research involved observing and analysing the activities of the CEOs of five private and semi-public organisations. Previous management behaviour studies had concentrated on team and subordinate behaviour or organisational structure rather than on the day-to-day reality of managerial behaviour.

To describe the work life of a CEO, Mintzberg first identified six characteristics of the job:

- Managers process large, open-ended workloads under tight time pressure - a manager's job is never done.
- Managerial activities are relatively short in duration, varied and fragmented and often self-initiated.
- CEOs prefer action and action driven activities and dislike mail and paperwork.
- They prefer verbal communication through meetings and phone conversations.
- They maintain relationships primarily with their subordinates and external parties and least with their superiors.
- Their involvement in the execution of the work is limited although they initiate many of the decisions.

Mintzberg then identified ten separate roles in managerial work, each role defined as an organised collection of behaviours belonging to an identifiable function or position. He separated these roles into three subcategories: interpersonal contact (1, 2, 3), information processing (4, 5, 6) and decision making (7-10).

- FIGUREHEAD:** the manager performs ceremonial and symbolic duties as head of the organisation;
- LEADER:** fosters a proper work atmosphere and motivates and develops subordinates;
- LIASION:** develops and maintains a network of external contacts to gather information;
- MONITOR:** gathers internal and external information relevant to the organisation;
- DISSEMINATOR:** transmits factual and value based information to subordinates;
- SPOKESPERSON:** communicates to the outside world on performance and policies.
- ENTREPRENEUR:** designs and initiates change in the organisation;
- DISTURBANCE HANDLER:** deals with unexpected events and operational breakdowns;
- RESOURCE ALLOCATOR:** controls and authorises the use of organisational resources;
- NEGOTIATOR:** participates in negotiation activities with other organisations and individuals.

Mintzberg next analysed individual manager's use and mix of the ten roles according to the six work related characteristics. He identified four clusters of independent variables: external, function related, individual and situational. He concluded that eight role combinations were 'natural' configurations of the job:

- contact manager -- figurehead and liaison
- political manager -- spokesperson and negotiator
- entrepreneur -- entrepreneur and negotiator
- insider -- resource allocator
- real-time manager -- disturbance handler
- team manager -- leader
- expert manager -- monitor and spokesperson
- new manager -- liaison and monitor

Mintzberg's study on the 'nature of managerial work' exposed many managerial myths requiring change such as replacing the aura of reflective strategists carefully planning their firm's next move with one of fallible humans who are continuously interrupted. Indeed, half of the managerial activities studied lasted less than nine minutes. Mintzberg also found that although individual capabilities influence the implementation of a role, it is the organisation that determines the need for a particular role, addressing the common belief that it predominantly a manager's skill set that determines success. Effective managers develop protocols for action given their job description and personal preference, and match these with the situation at hand.

characteristics

author:	Mintzberg, Henry
country:	Canada
period:	1973
type:	model
role:	change agent and manager
activity:	analyse and reflect
topic:	leadership & management and personnel management
abstr. level:	individual
perspective:	living
status:	final
module:	classics I
comments:	0

related models

bounded rationality
five functions of management

assets:

	managerial hierarchy ProvenModels • editor PM • version 0.1 • 44 KB
	managerial roles ProvenModels • editor PM • version 0.1 • 77 KB
	managerial types ProvenModels • editor PM • version 0.1 • 56 KB

pros:

- The reality of management is that 'the pressures of the job drive the manager to take on too much work, encourage interruption, respond to every stimulus, seek the tangible and avoid the abstract, make decisions in small increments'. Mintzberg's key contribution was to highlight the importance of

understanding CEOs' time management and tasks in order to be able to improve their work and develop their skills appropriately.

- The most valued theoretical contribution was Mintzberg's role typology. Its validity was demonstrated in consecutive studies and thus created a common language. His contingency model linking management types to roles was less valuable.
- Mintzberg's aim was to observe unbiased managerial behaviour and analyse it through empirical research. Before his research, the normative frameworks produced by Fayol's 'administrative management' and Gulick's POSDCORB were dominant. Mintzberg's role typology 'debunked' these normative systems.

cons:

- Mintzberg does not assume ex-ante what an (in)effective or (non)successful manager entails. He also neglects the relationship between managerial behaviour and organisational effectiveness.
- Furthermore, he takes a 'neutral' position on the managerial role omitting influences such as ownership and power. Identified contingency factors explain differences in the make-up of managerial work.
- The empirical study is based on five organisations in action. The small sample size means that the results should not be applied to all industry, organisations or management positions.
- In his 1973 study, Mintzberg declared that the manager's position is always the starting point in organisational analysis. He also argued that managerial roles are sequential - a manager first makes interpersonal contact through his formal status which in turn allows information processing and leads to decision making. Mintzberg later rejected this relationship based on new empirical data.

references:

- Mintzberg's personal web site
<http://www.herrymintzberg.com>
Canada
- The Manager's Job - Folklore and Fact
<http://www.amazon.com/gp/product/B0000YHO3W?ie=UTF8&tag=provenmodels-20&linkCode=as2&camp=1789&creative=9325&creativeASIN=B0000YHO3W>
Henry Mintzberg • 1990 • Harvard Business Review • United States • ISBN B0000YHO3W
- The Nature of Managerial Work
<http://www.amazon.com/gp/product/0060445564?ie=UTF8&tag=provenmodels-20&linkCode=as2&camp=1789&creative=9325&creativeASIN=0060445564>
Henry Mintzberg • 1973 • HarperCollins • United States • ISBN 9780060445560

Anlage 18**Bundesministerium des Innern****Demographischer Wandel und öffentlicher Dienst****Dokumentation der europäischen Expertenkonferenz am 02.05.2007***Literaturverzeichnis Quelle 4***ABSTRACT**

Der Prozess der Alterung der deutschen und der europäischen Bevölkerung stellt nicht nur eine Herausforderung für die sozialen Sicherungssysteme dar, auch die Behörden und Organisationen des öffentlichen Sektors müssen sich die Frage stellen, ob sie mit einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter den steigenden Anforderungen an Effizienz und Innovation gerecht werden können. Angesichts des demografischen Wandels besteht die zentrale Fragestellung darin, ob durch die Alterungsprozesse des öffentlichen Sektors eine Einschränkung der Leistungsfähigkeit (z.B. bei Kompetenz, Produktivität und Flexibilität) zu erwarten ist und welche Maßnahmen frühzeitig ergriffen werden können, um eventuelle Fehlentwicklungen zu vermeiden. Eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik ist gefragt. Es wird sowohl darum gehen, qualifizierte und leistungsfähige Mitarbeiter zu rekrutieren und diese zu binden, wie auch bei allen Beschäftigten einen Prozess der lebensbegleitenden Kompetenzentwicklung zu fordern und zu fördern, um auch die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter nutzen zu können.

Es ist zu vermuten, dass inzwischen eine hohe Sensibilität gegenüber den Herausforderungen des demografischen Wandels vorliegt, aber nur wenige der Organisationen des öffentlichen Sektors dürften sich konkret damit auseinandergesetzt haben, welche Veränderungen für sie selbst notwendig werden, wenn der Anteil der Älteren ansteigt und die Rekrutierungsspielräume bei den Jüngeren abnehmen. Die zukünftige Verfügbarkeit von qualifiziertem Nachwuchs hängt nicht allein von der demografischen Entwicklung ab, sondern auch von der Leistungsfähigkeit des Bildungssystems. Auf jeden Fall wird der Bedarf nach Qualifizierten und Hochqualifizierten weiter steigen. Welche Rekrutierungschancen der öffentliche Dienst bei jüngeren Qualifizierten in den nächsten Jahren hat, hängt stark von seiner Attraktivität als Arbeitgeber ab.

Der gesellschaftliche Alterungsprozess stellt den öffentlichen Sektor vor die Frage, wie die infrastrukturelle Angebotspalette flexibel und nachfragegerecht gestaltet werden kann. Öffentliche Dienstleistungen in den Bereichen Gesundheit, Soziales, Bildung, Ver- und Entsorgung, Verkehr und Umwelt müssen hinsichtlich ihrer Passung bezüglich demografischer Veränderungen überprüft und bewertet werden. Alterung, Wanderung und Bevölkerungsrückgang sind insbesondere bei der Konzeption von Infrastruktureinrichtungen zu berücksichtigen, da deren Planung oftmals mit erheblichen zeitlichen Vorläufen verbunden ist. Der demografiebedingte Wandel oder Rückgang bei der Nachfrage nach öffentlichen Dienstleistungen erfordert nachhaltige Strategien, um gleichwertige Lebensbedingungen in dünn besiedelten Regionen und in den Zentren gewährleisten zu können.

Zwar gibt es durchaus zukunftstaugliche Lösungswege und Beispiele, die in einzelnen Ländern der EU oder von einzelnen Organisationen im öffentlichen Sektor bereits umgesetzt werden, woran es aber noch fehlt, ist eine breite und rasche Durchsetzung solcher Konzepte. Dies ist angesichts der Brisanz und Dringlichkeit der zu bewältigenden Probleme, die sich aus demografischen Veränderungen ergeben, dringend geboten.

— 13 —

rung insgesamt bzw. der Erwerbsbevölkerung ist eine absolut gleichmäßige Verteilung aller Altersgruppen in der Belegschaft einer Organisation allerdings unwahrscheinlich.¹⁰

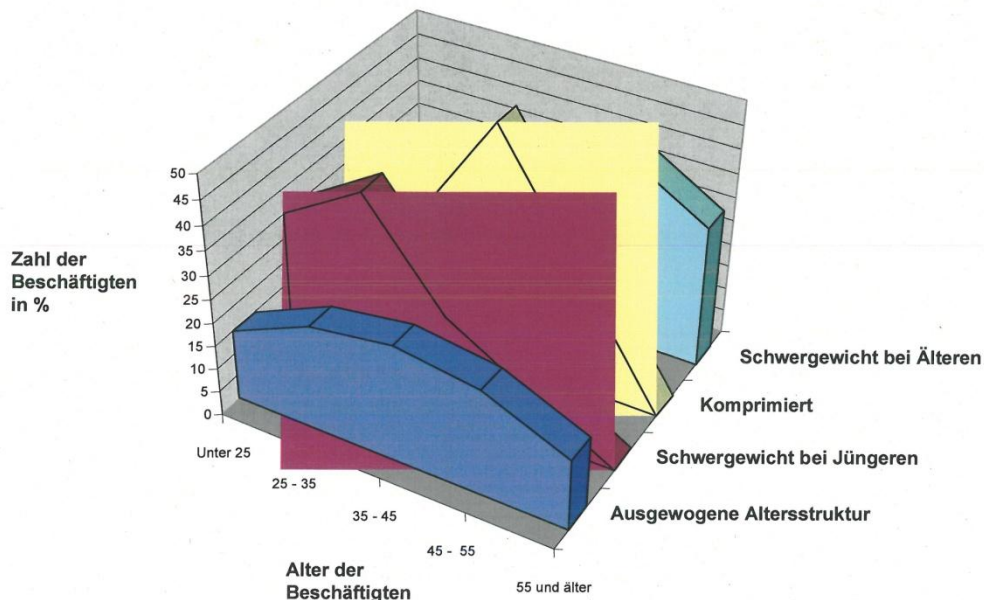


Abbildung 5: Altersverteilung in Organisationen (Quelle: Buck)¹¹

In welchem Ausmaß bestimmte Organisationen künftig von den Problemen des demografischen Wandels betroffen sein werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie dem konkreten Fachbereich, ihrer Größe und den regionalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktstrukturen.

Allgemein stehen die Organisationen jedoch vor der Herausforderung, ihre Einstellungs- und Personaleinsatzstrategien, die häufig ausschließlich auf jüngere Arbeitnehmer zugeschnitten sind, neu zu überdenken und anzupassen. Weil der öffentliche Sektor ein älteres demografisches Profil aufweist als der Privatsektor, werden die Folgen alternder Belegschaften innerhalb eines kürzeren Zeitraums zu Tage treten¹².

Die Lage wäre besonders prekär, wenn die zukünftige Einstellungswelle unter den Bedingungen eines Mangels an jüngeren Arbeitskräften (und einer damit einhergehenden Kostensteigerung) stattfinden

¹⁰ Buck, H.; Weidenhöfer, J.: Betriebliche Personalpolitik - Demographische Herausforderungen bewerten und annehmen, in: Prager, J., Schleiter, A. (Hrsg.): Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen wertschaffender Beschäftigung bis ins Alter. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung: 2006, S. 103-116.

¹¹ Buck, Hartmut: Personnel Management and Ageing Workforce. Presentation, Expert Conference on Demographic Change, Federal Ministry of the Interior, Brühl, Germany, 2 May 2007.

¹² OECD: The challenges of managing the public service in the context of an ageing population. Internet: http://www.oecd.org/document/55/0,3343,en_2649_34139_35724855_1_1_1_1,00.html, 29. August 2007.

ge weiter substantiell steigen.

- Trotz der Rentenreform gehen Prognosen immer noch von einem substantiellen Anstieg des Anteils der Rentenkosten am BIP aus.
- Die Produktivität der Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen nimmt nur langsam zu.
- Es bestehen weiterhin große regionale Unterschiede, sowohl ganz allgemein als auch bei der Kapazität, für Ältere Dienstleistungen bereitzustellen.
- Häufig werden ältere Bedienstete noch immer diskriminiert.
- Fettleibigkeit und hoher Alkoholkonsum gefährden die öffentliche Gesundheit.

Das neue Regierungsprogramm setzt sich mit diesen Herausforderungen auseinander.

4.2 Demografiesensible Personalpolitik in der Bundesagentur für Arbeit (BA) - Deutschland²²

Die demografiesensible und auf Chancengleichheit zielende Personalpolitik in der Bundesagentur für Arbeit im Rahmen des Diversity Managements (Management der Vielfalt der Kompetenzen der Beschäftigten) richtet sich am Leitbild und den Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit aus. Demografiesensibilität und Diversity Management sind aktiver Teil einer stärkeren Werteorientierung der Personalpolitik und leisten einen zukunftsorientierten Beitrag zur Sicherung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit sowie zur Stabilisierung von Reformprozessen.

Die im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) auf Chancengleichheit ausgerichtete Personalpolitik der Bundesagentur für Arbeit fordert und fördert bewusst die Vielfalt unterschiedlicher Kompetenzen der Beschäftigten. Diversity Management bedeutet daher die Nutzbarmachung der Vielfalt für die verbesserte Erbringung kundenorientierter, die Vielfalt der Kunden widerspiegelnder Dienstleistungen. Die Förderung der Chancengleichheit aller Beschäftigten ist als integraler Bestandteil der Personalentwicklung eine Führungsaufgabe. Die Bundesagentur für Arbeit positioniert sich so auch als attraktive und zukunftsorientierte Arbeitgeberin im Blickwinkel des demographischen Wandels.

Regelmäßige Analysen der Altersstruktur der Mitarbeiter/innen dienen in der BA als Datenquelle für die Entwicklung entsprechender personalpolitischer Konzepte und Evaluierungen. Eine verbesserte Koordination und Verknüpfung der Maßnahmenkonzeption ist, unter Berücksichtigung der demografischen Erfordernisse, im Gleichstellungsplan sowie in der Integrationsvereinbarung festgelegt.

²² Behrens, Beatrix: Demographic Sensitive HR-Management. Personnel Management and Ageing Workforce. Presentation, Expert Conference on Demographic Change, Federal Ministry of the Interior, Brühl, Germany, 2 May 2007.

Im strategischen Gesamtansatz hat die Bundesagentur für Arbeit insgesamt sechs Handlungsfelder identifiziert, auf denen die Maßnahmenkonzeption der demografiesensiblen Personalpolitik über Diversity Management bei der Bundesagentur für Arbeit basiert.

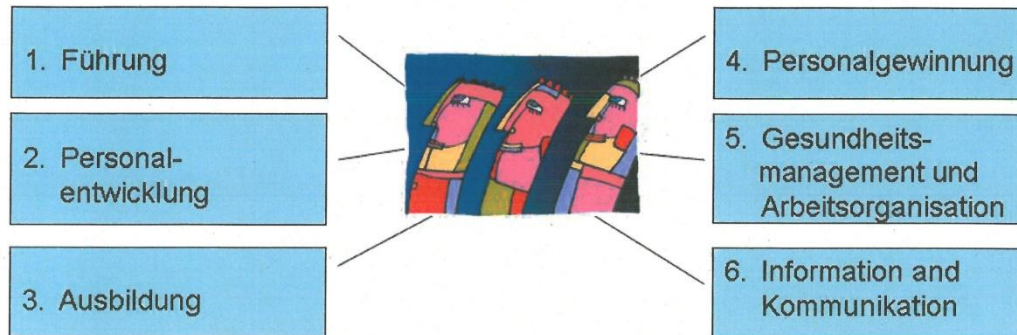


Abbildung 8: Handlungsfelder für die Einführung von demografiesensiblen Diversity Management (Quelle: Behrens, Bundesagentur für Arbeit)

Im folgenden werden drei wesentliche Handlungsfelder für die Einführung von demografiesensiblen Diversity Management bei der Bundesagentur für Arbeit näher betrachtet.

Führung

Führungskräfte müssen eine „korrekte“ Einstellung zu älteren Mitarbeitern/innen entwickeln. Mögliche Vorurteile und Stereotype in Bezug auf die Fähigkeit, unter Druck zu arbeiten, Kreativität, Flexibilität und Kompetenz müssen abgebaut werden. Eine Sensibilisierung für ältere Mitarbeiter wird erreicht, indem das Thema in Schulungsprogramme für Führungskräfte (Sensitivitätstraining Diversity) integriert wird, zum Beispiel durch Schulungen im Rahmen des Diversity Networks (siehe auch „Information und Kommunikation“). Darüber hinaus werden künftig ab 2007 regelmäßige Workshops und Foren insbesondere für Obere Führungskräfte zu Schlüsselfragen demografiesensibler Personalpolitik geplant.

Personalentwicklung

Die Entwicklung von Berufserfahrung/ beruflicher Kompetenz einerseits und die formale Qualifikation andererseits werden gleichgestellt und in den Tätigkeits- und Kompetenzprofilen festgeschrieben. Altersgrenzen bei der Beurteilung für kompetenzbasiertes Feedback sind bereits abgeschafft. Erfahrungsmanagement erfordert altersunabhängige und flexible horizontale und vertikale Personalentwicklungsmöglichkeiten. Das Wissen und die Erfahrung älterer Beschäftigter werden nutzbar gemacht, beispielsweise indem ältere Fach- und Führungskräfte für interne Beratungs- und Projektarbeiten freigestellt werden (unter anderem ist ein Senior-Manager-Pool im Aufbau). Zusätzlich ist es möglich, die Erfah-

Anlage 19

Capgemini Deutschland GmbH

Demographische Trends 2007 *Literaturverzeichnis Quelle 5*

Capgemini Consulting

Die in der Abbildung 8 dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf den aktuellen Zeitpunkt. Gefragt wurde aber auch, in wie weit sich in der Zukunft für das Unternehmen ein Arbeitskräftemangel abzeichnet.

52% der Personaler sind sich sicher, dass auf ihr Unternehmen in Zukunft kein Personalmangel zukommt. Hier wird zum einen auf die eigene Stärke des Unternehmens am Bewerbermarkt verwiesen, „...[wir sind] attraktivster Arbeitgeber in der Region“, zum anderen werden selber „jedes Jahr genügend Auszubildende ausgebildet. Im Außendienst und gewerblich-technischen Bereich sind genug Angebote auf dem externen Markt.“

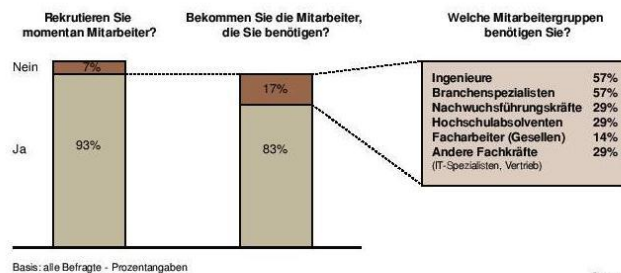
Von den übrigen 48% sehen immerhin ca. die Hälfte (ebenfalls 48%) ein Problem ab dem Jahr 2010 auf das eigene Unternehmen zukommen. Als Gründe werden besonders ein Mangel an Spezialisten und Facharbeitern, mangelnde Mobilität von potenziellen Bewerbern sowie zu wenig junge Mitarbeiter genannt (vgl. Abbildung 9).

Die Handlungsempfehlungen für 2010 werden im Wesentlichen den Handlungsempfehlungen von heute gleichen. Allerdings werden Unternehmen, die bereits heute die oben genannten Punkte beherzigen, deutlich mehr Erfolg am Bewerbermarkt haben.

Angesichts der sich abzeichnenden Mangelsituation, der Diskussion zur Reintegration von älteren Arbeitslosen und der Initiative 50plus¹⁶ haben wir gefragt, wie hoch die Bereitschaft ist, ältere Arbeitnehmer neu einzustellen.

Tatsächlich ist der Wille ältere Arbeitnehmer einzustellen unterschiedlich ausgeprägt. Während immerhin 10% der Unternehmen hierzu angeben, dass die Bereitschaft hoch sei, schätzen 44% der Befragten diese gering bis sehr gering ein (vgl. Abbildung 10, S. 12).

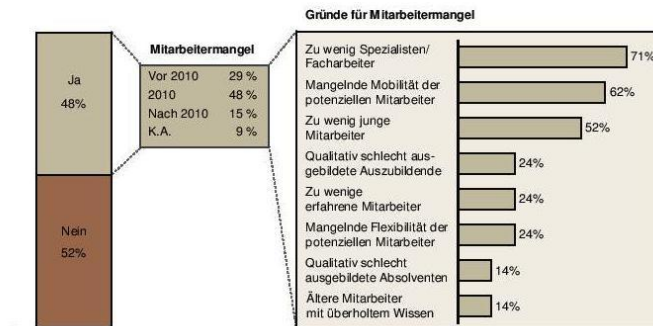
Abb. 08 Die meisten Unternehmen finden heutzutage die Mitarbeiter, die sie benötigen, Mehrfachnennungen.



Capgemini 2007

Abb. 09 Erst ab 2010 rechnet die Mehrheit der Befragten mit einem Mitarbeitermangel, Mehrfachnennungen.

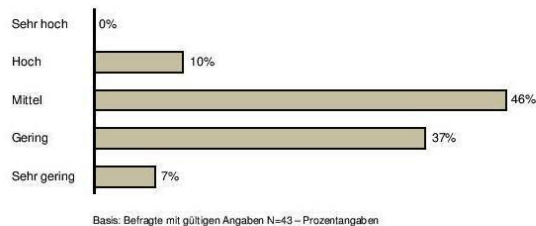
Zeichnet sich für Ihr Unternehmen ein Mitarbeitermangel ab?



Capgemini 2007

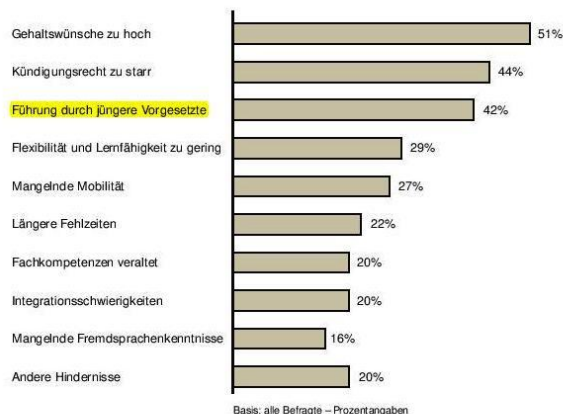
Begründet wird die eingeschränkte Bereitschaft ältere Mitarbeiter einzustellen an erster Stelle durch die Gehaltswünsche älterer Mitarbeiter, sowie durch ein starres Kündigungsrecht. Ein dritter wichtiger Punkt ist die Führung von älteren Mitarbeitern durch jüngere Führungskräfte. Weniger wichtig scheinen Fach- und Fremdsprachenkenntnisse zu sein (vgl. Abbildung 11, S. 12). Als weiteres Hindernis wird auch die bisherige Altersstruktur des Unternehmens genannt. „Die Belegschaft ist schon sehr stark geprägt durch ältere Mitarbeiter, weitere Ältere

Abb. 10 Die Bereitschaft ältere Mitarbeiter einzustellen, ist bei knapp der Hälfte (44%) der befragten Unternehmen kaum vorhanden.
Wie hoch schätzen Sie die Bereitschaft in Ihrem Unternehmen ein, ältere Mitarbeiter einzustellen?



Capgemini 2007

Abb. 11 Zu hohe Gehaltswünsche, ein starres Kündigungsrecht und die Führung durch jüngere Vorgesetzte werden als Haupthindernisse zur Einstellung älterer Mitarbeiter genannt.
Welche Hindernisse sehen Sie in Ihrem Unternehmen oder generell, ältere Mitarbeiter einzustellen?



Capgemini 2007

würden die einseitige Struktur noch verschlechtern“. Auch Unternehmen, die kurz vorher Mitarbeiter in den Vorruhestand geschickt haben, bekunden bei der Einstellung von älteren Arbeitnehmern ein Akzeptanzproblem („Mangelnde Akzeptanz wg. Vorruhestandsmaßnahmen“).

Was müsste man ändern, um mehr ältere Mitarbeiter einzustellen? Nach Kenntnis der Hindernisse fragten wir nach den Voraussetzungen bzw. Veränderungswünschen, um dennoch vermehrt ältere Mitarbeiter einzustellen. Die in Abbildung 12 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass hierbei die Forderung nach einer geringeren Entlohnung nur an der vierten Stelle liegt. Gelockerte Kündigungsregeln sowie eine höhere Flexibilität und Mobilität auf Seiten der älteren Arbeitnehmer werden hier deutlich stärker gewichtet. Auch spielen staatliche Fördermaßnahmen nur eine untergeordnete Rolle. Kritisch hinterfragen muss man jedoch, ob diese Bedingungen nicht auch die Einstellungsvoraussetzungen für andere Altersgruppen verbessern würden.

3.3 Tägliche Arbeit

Mitarbeiter sollten ihren Stärken gemäß eingesetzt werden. Bei der Analyse hat uns vor allem interessiert, was als besondere Stärken und Schwächen bei Mitarbeitern in verschiedenen Jahrgängen durch die Befragten wahrgenommen werden. Zu Analysezwecken haben wir drei Altersgruppen gebildet, die Gruppe der 20-30 Jährigen, die Gruppe der 30-50 Jährigen und die Gruppe der 50-65 Jährigen.

Als besondere Stärken der 20-30 Jährigen werden vor allem Flexibilität (84%), aktuelles Fachwissen (50%) und Gesundheit (50%) genannt. Bei den 30-50 Jährigen werden vor allem die Erfahrung (92%), Disziplin und Zuverlässigkeit (50%) sowie Loyalität (42%) geschätzt. Bei den 50-65 Jährigen gelten ebenfalls die Erfahrung (89%), Loyalität (62%), Disziplin und Zuverlässigkeit (54%) als besonders ausgeprägt. Nicht nur die Erfahrung sondern auch „Tugenden“ wie Loyalität, Disziplin und Zuverlässigkeit sind wichtig für ein Unternehmen. Sie prägen die Unternehmenskultur und geben jüngeren Kollegen Orientierung.

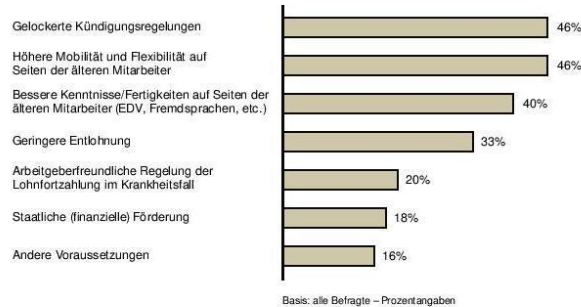
Als Schwächen werden bei den 20-30 Jährigen vor allem die Erfahrung (73%), Disziplin und Zuverlässigkeit (61%) sowie aktuelles Fachwissen (50%) genannt. Bei den 30-50 Jährigen werden vor allem ein Mangel an Mobilität (73%), Flexibilität (39%) und Fremdsprachenkenntnisse (23%) kritisiert. Bei den 50-65 Jährigen gelten ebenfalls Flexibilität (69%), Mobilität (54%) und Gesundheit (46%) als Kritikpunkte (vgl. Abbildung 13, S. 14).

Obwohl einige der Ergebnisse nicht überraschend sind, wie beispielsweise die Flexibilität bei jüngeren Mitarbeitern vs. die Gesundheit bei älteren Mitarbeitern, so widersprechen sie doch Aussagen, die später zum Thema Personalentwicklung getroffen werden (Kapitel 3.4).

Eine weitere Frage zum Thema alltägliche Arbeit war, welche Rolle ältere Mitarbeiter im Unternehmen spielen. In immerhin 58% der Nennungen wurde „Wissensträger“ genannt, an Platz 2 waren mit 44% „Führungskräfte“, an dritter Stelle (31%) trat die Aussage, „Bei uns gibt es keinen Unterschied zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern“ (vgl. Abbildung 14, S. 15). Ein Teilnehmer der Studie gab an, „Da wir sehr viele ältere Mitarbeiter beschäftigen, gibt es keine Differenzierung“.

Als Handlungsempfehlung kann vor allem festgehalten werden, dass die Stärken und Schwächen von älteren und jüngeren Mitarbeitern in unterschiedlichen Bereichen liegen. Um hier einen optimalen Austausch sowie einen strukturierten Wissenstransfer sicherzustellen, bieten sich altersgemischte Arbeitsgruppen an. Die jüngeren Mitarbeiter stellen Fachwissen und Kreativität, die älteren Mitarbeiter das erfahrungsbasierte Wissen und in vielen Fällen auch die notwendigen internen und externen Kontakte zur Verfügung.

Abb. 12 Gelockerte Kündigungsregelungen und eine höhere Flexibilität und Mobilität könnten die Einstellungsbedingungen von älteren Mitarbeitern verbessern.
Unter welchen Voraussetzungen würden Sie mehr ältere Mitarbeiter einstellen?



Capgemini 2007

¹⁰vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, <http://www.bmas.bund.de/BMAS/Navigation/Arbeitsmarkt/Foerderung/aeltere.html>

¹¹Welsch, Johann: Globalisierung, neue Technologien und regionale Qualifizierungspolitik. Marburg, 2000





3.4 Personalentwicklung

Aufgrund der zunehmenden Dynamisierung der Waren und Absatzmärkte durch Informationstechnologie wird oft von einer „Dritten Industriellen Revolution“ gesprochen¹⁷. Diese führt zu einer verstärkten Verschiebung der Wertschöpfung hin zu Informationen und Dienstleistungen, für die Unternehmen immer mehr hochqualifizierte Mitarbeiter benötigen. Die Ziele der Personalentwicklung sind somit nicht nur durch den Demographischen Wandel anspruchsvoll gesteckt. Vielmehr müssen mit einer steigenden Altersstruktur steigende Investitionen in das Humankapital des Unternehmens erfolgen. Der Demographische Wandel verlangt neben erhöhter Quantität der Personalentwicklung auch das Entwickeln von neuen Konzepten und

Programmen, um ältere Mitarbeiter adäquat weiterzuentwickeln. Die Themen sind unter anderem das Lernen von neuen Technologien, körperliche Fitness und Entwicklung von neuen Führungsmodellen.

Unsere Ergebnisse bestätigen diese Vermutungen allerdings nur zum Teil. In der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen wird älteren Mitarbeitern in gleichem Maß Weiterbildungsangeboten wie jüngeren Mitarbeitern (77%). Bei den übrigen 23% der befragten Unternehmen wurden als Gründe für ein geringeres Weiterbildungsangebot hauptsächlich genannt, dass ältere Mitarbeiter bereits viel Erfahrungen gesammelt und Weiterbildung genossen haben (50%) sowie das Interesse älterer Mitarbeiter an Weiterbildung geringer ausgeprägt sei (30%) (vgl. Abbildung 15).

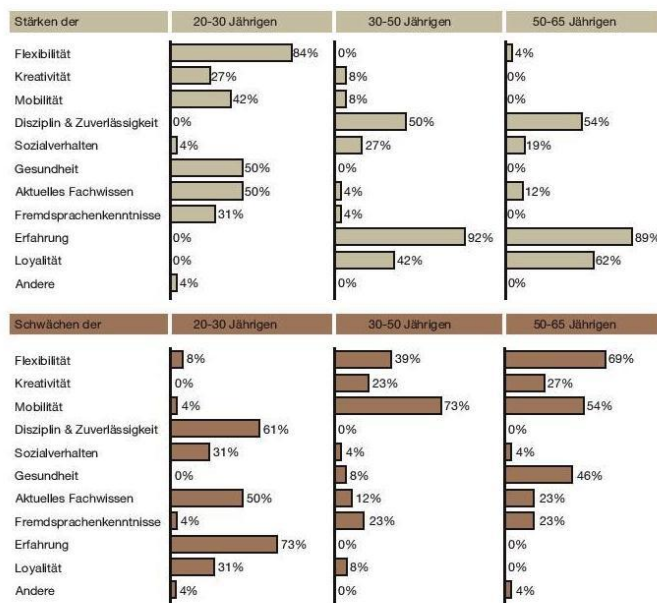
Braucht ein Unternehmen ein Lockmittel, um ältere Mitarbeiter zur Weiterbildung zu motivieren? Bei dieser Frage ergibt sich ein geteiltes Bild. In 14% der befragten Unternehmen wird die Bereitschaft von älteren Mitarbeitern an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen als gering eingeschätzt, 68 % sehen diese neutral ausgeprägt. Man kann also folgern, dass ältere Mitarbeiter nicht abgeneigt sind, an Weiterbildung teilzunehmen (vgl. Abbildung 16, S. 16).

Auf der Angebotsseite geben 18 % der Unternehmen an, gering bis sehr gering in Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter zu investieren, 46 % sind neutral und nur ca. ein Drittel schätzt hier die Bereitschaft als hoch bis sehr hoch ein (vgl. Abbildung 16, S. 16).

Ist denn Weiterbildung für ältere Mitarbeiter sinnvoll? Hier glauben eine deutliche Mehrheit (93%) der befragten Unternehmen, dass Weiterbildung einen mittleren bis hohen Effekt auf

Abb. 13 Stärken und Schwächen von Mitarbeitern werden in den Altersgruppen unterschiedlich stark bewertet.

Stärken und Schwächen von Mitarbeitern unterschiedlichen Alters in der täglichen Arbeit



Basis: alle Befragte – Prozentangaben, Mehrfachnennungen

Capgemini 2007

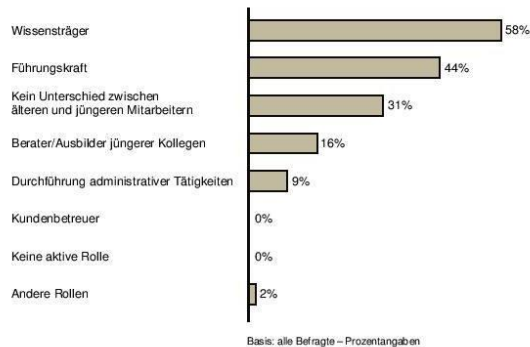
die Weiterentwicklung älterer Mitarbeiter hat (vgl. Abbildung 16, S. 16). Die Bewertung, ob Weiterbildung sinnvoll ist, konnte oben geklärt werden. In welchen Bereichen sollen sich ältere Mitarbeiter weiterentwickeln? Als wichtigster Punkt wird die körperliche Fitness (56%) genannt, dicht gefolgt von neuen Fachkenntnissen (53%). Soziale Kompetenzen oder dritte Fremdsprachen (außer Englisch) wurden im Vergleich sehr selten genannt (vgl. Abbildung 17, S. 16).

Aus dieser Analyse ergeben sich drei allgemeine Handlungsempfehlungen für Unternehmen. Erstens sollte älteren Mitarbeitern Weiterbildung in Form von zielgruppenspezifischen Seminaren angeboten werden. Als zweites muss Weiterbildung innerhalb des Komfortbereichs älterer Mitarbeiter, aber auch außerhalb angeboten werden, um den „Horizont“ der Einsetzbarkeit zu erweitern; dazu gehört unter anderem ein zeitlich begrenzter Wechsel des Arbeitsplatzes (Job-Rotation). Drittens sollte Weiterbildung frühzeitig und regelmäßig spätestens ab dem 40. Lebensjahr als „Muss“ für Mitarbeiter angeboten und bei der Planung der Personalkapazitäten berücksichtigt werden. Bei allen drei Empfehlungen ist darauf zu achten, dass jeder Mitarbeiter eine persönliche Entscheidungsfreiheit besitzt.

Was können Unternehmen darüber hinaus noch tun, um ältere Mitarbeiter stärker an Weiterbildungsmaßnahmen teilhaben zu lassen? Als häufigste Kategorie (71%) wurde der Einsatz älterer Mitarbeiter als Mentor bzw. Trainer genannt. So könnten ältere Mitarbeiter stärker in eine aktive Rolle in der Weiterbildung einbezogen werden. Daneben scheint auch die Integration von Weiterbildung in Zielvereinbarungen (64%) ein nützliches Mittel zu sein. Dass die Erhöhung des Drucks zur Teilnahme an Weiterbildung durch die Führungskräfte hilfreich ist, stimmt nur eine

Abb. 14 Ältere Mitarbeiter spielen vor allem die Rolle von Wissensträgern und Führungskräften im Unternehmen.

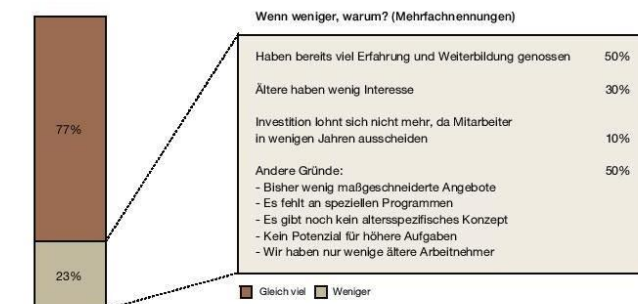
Welche Rollen spielen ältere Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hauptsächlich?



Capgemini 2007

Abb. 15 Kein Unternehmen bietet älteren Mitarbeitern mehr Weiterbildung an als jüngeren Mitarbeitern, Mehrfachnennung.

In welchem Maße bieten Sie älteren Mitarbeitern Weiterbildung an?



Basis: Befragte mit gültigen Angaben N=43 – Prozentangaben

Capgemini 2007

Minderheit (13%) zu (vgl. Abbildung 18, S. 17). Im Rahmen der „anderen Maßnahmen“ wurden „Zielgruppenspezifische Angebote (z.B. EDV-Schulungen am Arbeitsplatz)“ genannt, sowie das frühzeitige Erkennen von „zukunftsfähiger Qualifizierung für die Gruppen der Belegschaft anbieten, deren Beschäftigungsbereich schrumpfen wird“.

Anlage 20**Robert Bosch Stiftung GmbH****Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung / Studie in der Reihe „Alter und Demographie“***Literaturverzeichnis Quelle 30*

53

Die Analyse der Personalstruktur in der öffentlichen Verwaltung macht deutlich, dass alle Ebenen der öffentlichen Verwaltung vor großen personellen Herausforderungen stehen. Auch wenn sich die Situation je nach Region, Aufgabenbereich und Hierarchiestufe unterschiedlich darstellt, so wird dennoch deutlich, dass die Personalverantwortlichen in vielen Verwaltungen kurzfristig reagieren müssen, um die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten und nicht durch Pensionierungswellen und das Ausscheiden ihrer Leistungsträger überrascht zu werden. Der Einstieg in eine demographiefeste Personalpolitik bedeutet, dass bereits heute die personalpolitischen Weichen für morgen gestellt werden müssen. Befragungen unter Führungskräften auf kommunaler Ebene zeigen, dass die Alterung des Personals durchaus als wichtiges Handlungsfeld wahrgenommen wird.⁷³ Allerdings mangelt es in weiten Teilen nach wie vor an der Umsetzung adäquater Maßnahmen.

Grundsätzlich wird es darauf ankommen, die komplexer werdenden Dienstleistungen der öffentlichen Hand zukünftig mit weniger, dafür aber deutlich älterem und im Durchschnitt höher qualifiziertem Personal zu erfüllen. Für die Personalverwaltung im öffentlichen Dienst stellen sich damit zwei zentrale Aufgaben:

1. Die öffentlichen Arbeitgeber müssen auf das stetig steigende Durchschnittsalter ihrer Mitarbeiter reagieren. Dabei muss sichergestellt werden, dass deren Arbeitsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und Motivation bis ins hohe Alter erhalten werden kann. Unter anderem müssen dazu auch die Stärken älterer Mitarbeiter klar identifiziert und strategisch genutzt werden.
2. Der öffentliche Sektor muss bestrebt sein, seinen Personalbedarf auf allen Ebenen langfristig decken zu können und eine ausreichende Anzahl an Nachwuchskräften zu sichern. Vor dem Hintergrund eines steigenden Wettbewerbs um qualifiziertes Personal (»war for talents«) müssen neue Handlungsmöglichkeiten entwickelt werden, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren und die Personalbeschaffung allgemein und besonders der Nachwuchsführungskräfte zu verbessern.

In der Konsequenz muss die öffentliche Verwaltung einen Wechsel von passiver Personalverwaltung zu einem professionellen Personalmanagement vollziehen. Schon im Rahmen der bisherigen Verwaltungsmodernisierung hat sich eine Neugestaltung der Personalarbeit durchgesetzt: von einer administrativ orientierten Personalverwaltung hin zu einem systematischen Personalmanagement. Dieser Wechsel muss nun forciert vollzogen werden. In dieser Managementperspektive werden Mitarbeiter nicht mehr nur als Kostenfaktor begriffen, stattdessen wird anerkannt, dass der dominante Leistungsfaktor im Personal der öffentlichen Verwaltung liegt.

⁷³ Vgl. Bartel (2007)

Der inhaltliche Schwerpunkt der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung im Bereich der Bildung und Weiterbildung liegt derzeit vor allem auf der fachlichen Ebene. Die Entwicklung von Soft Skills, Führungsqualitäten, Arbeitsmethoden etc. steht demgegenüber weniger im Fokus. Es sind aber gerade diese eher »weichen« Kompetenzen, die im zukünftigen Arbeitskontext stärker gefordert werden und die zugleich auch für die Potentialentwicklung und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter insgesamt eine wichtige Rolle spielen. Die Personalentwicklung wird in Zukunft diese Bereiche stärker berücksichtigen müssen, um den zukünftigen Arbeitsanforderungen besser zu entsprechen und die vorhandenen Kompetenzen nachhaltig nutzen zu können.

Ein wichtiger Baustein auf dem Weg zum lebenslangen Lernen ist zunächst die »Selbstentwicklung des Mitarbeiters«, also das Lernen zu lernen. Dabei entwickelt der Mitarbeiter die Fähigkeit und Bereitschaft, selbstständig Probleme und Abweichungen von der Routine zu identifizieren und nach neuen Problemlösungen zu suchen. In diesem Zusammenhang nehmen Mitarbeiter z.B. eigenen Schulungsbedarf wahr und entwickeln gemeinsam mit dem Vorgesetzten Lösungsstrategien. Diese Stärkung der Lern- und Handlungsautonomie der Mitarbeiter unterstützt langfristig seine Produktivität und Leistungsfähigkeit und damit die Effizienz der gesamten öffentlichen Verwaltung.

Aus Sicht des Arbeitgebers öffentliche Verwaltung ist eine umfassende Personalentwicklung der Mitarbeiter auch mit Risiken behaftet, da sie vielfach an hohe Investitionen gekoppelt ist, deren Amortisation zunächst ungewiss ist. Der Aufbau von Fähigkeiten und Kompetenzen birgt theoretisch die Gefahr, sich aus der öffentlichen Verwaltung »heraus-zu-entwickeln« und der öffentlichen Verwaltung als Mitarbeiter verloren zu gehen. Allerdings unterschätzt eine solche Sicht die Motivations- und Bindungswirkung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Erfahrungen in der Privatwirtschaft zeigen, dass die Fluktuationsrate in jenen Unternehmen am niedrigsten ist, die umfassend in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter investieren.⁹⁰ Ziel von Personalentwicklung muss es somit sein, »to make the workforce able to leave, but want to stay«.⁹¹

Durch Führungskräftenachwuchsprogramme kontinuierlich Personal entwickeln, motivieren und binden

In vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes sind bereits sogenannte Führungskräftenachwuchsprogramme im Einsatz, um Nachwuchspersonal mit Führungsqualifikationen frühzeitig zu identifizieren und zu fördern.

Beispiel Landkreis Osnabrück: Nach einem absolvierten Grundtraining (Inhalte beispielsweise: Moderation, Zielvereinbarungen, Controlling) können sich interessierte Führungsnachwuchskräfte für ein »Potentialentwicklungs-Assessment-Center« bewerben. Das Bestehen des Assessment-Centers eröffnet die Teilnahme an einer 15-monatigen Weiterbildungsphase mit jeweils mehrtägigen Seminaren (Inhalte beispielsweise: Rollenverständnis, Kommunikationstechniken, Coaching). Das Führungskräftenachwuchsprogramm hat für beide Seiten

⁹⁰ Vgl. Rump/Sattelberger/Fischer (2005)

⁹¹ Vgl. Tamkin/Hillage (1999)

Vorteile: Es ermöglicht dem Landkreis Osnabrück die Identifikation seines Nachwuchspools, und gleichzeitig senkt die systematische interne Rekrutierung das Risiko externer Fehlbesetzungen. Darüber hinaus erhalten Mitarbeiter in einem transparenten Verfahren Klarheit über ihre Entwicklungschancen oder ihre Defizite.

Beispiel Baden-Württemberg: Der Führungslehrgang der Führungsakademie Baden-Württemberg bereitet ausgewählte hochqualifizierte Teilnehmer aus der Landesverwaltung und auch Teilnehmende aus Wirtschaftsunternehmen, Kommunen, kirchlichen Einrichtungen und anderen Bereichen außerhalb der Landesverwaltung systematisch auf leitende Führungsfunktionen vor. Der elfmonatige Lehrgang besteht aus Kursen, gemeinsamer Projektarbeit und zwei Praktika in Wirtschaftsunternehmen und im Ausland.

4.6.1 Personalbeurteilung

Die Notwendigkeit von regelmäßiger Personalbeurteilung ist aufgrund der lebenslangen Beschäftigung und der automatischen Beförderung im öffentlichen Dienst bisher nur sehr begrenzt anerkannt worden. Im Zuge einer Professionalisierung des Personalmanagements und der Personalentwicklung nimmt ihre Bedeutung aber stetig zu.⁹²

Die Personalbeurteilung dient dazu, die bisherigen Leistungen und vor allem das Potential des Mitarbeiters genauer einschätzen zu können.⁹³ Sie legt damit die Basis für weitere Personalentwicklungsmaßnahmen. Eine systematische Personalbeurteilung kann zum Beispiel ergeben, dass ein Mitarbeiter in einer operativen Position hervorragende Leistungen erbringt, jedoch für eine Führungsposition wenig geeignet ist. Im Ergebnis könnte dieser Mitarbeiter gezielte Unterstützung für eine Fachkarriere erhalten.

Zwar zeigt sich in der Praxis, dass die Personalbeurteilung nicht zu unterschätzende Kosten verursacht (z. B. für die Schulung von Mitarbeitern sowie der notwendige Zeitaufwand für die Durchführung der Personalbeurteilung). Gleichzeitig ist jedoch nur so eine strategische und transparente Personalentwicklung möglich.

Wichtig mit Blick auf die Personalentwicklung ist, dass die Personalbeurteilung nicht nur als Leistungsbeurteilung verstanden werden darf, wie sie z. B. als Grundlage von leistungsbezogenen Gehältern eingesetzt wird. Zwar ist die Leistungsbeurteilung ein Bestandteil der Personalbeurteilung; diese geht jedoch im Rahmen der Personalentwicklung darüber hinaus, da sie sich am Entwicklungspotential und den Entwicklungschancen von Mitarbeitern orientiert und dazu – über die bisherige Leistung hinaus – auch die Motivation und die Kompetenzen des Mitarbeiters berücksichtigt.⁹⁴

⁹² Vgl. Thom/Ritz (2008)

⁹³ Vgl. König/Haßelmann (2001)

⁹⁴ Vgl. Thom/Ritz (2008)

systematische Vorbereitung des Austritts aus dem Arbeitsplatz (»outside the job«), sei es aus Altersgründen, aufgrund eines Arbeitsplatzwechsels oder wegen einer Entlassung. Insbesondere beim Austritt aus Altersgründen steht beim Training »outside the job« der Gedanke des Wissenstransfers und des Ehemaligenmanagements im Vordergrund. Für den Ort der Schulung bieten sich verschiedene Möglichkeiten an: Mitarbeiter können direkt an ihrem Arbeitsplatz (»on the job«) geschult werden, in einer Schulungssituation in den Räumen der eigenen Verwaltung (»near the job«) oder auch in externen Schulungseinrichtungen außerhalb der eigenen Verwaltung (»off the job«). Weitere Optionen bietet die Frage, inwieweit Mitarbeiter eigene Zeit in ihre Weiterbildung investieren oder die Schulungen während der Arbeitszeit erfolgen.

Bei der Entwicklung von Weiterbildungskonzepten sollte das breite Spektrum der Möglichkeiten genutzt werden, um je nach Lerninhalten, Anforderungen und Lernverhalten des Mitarbeiters individuell geeignete Weiterbildungsangebote konzipieren zu können. Mit Blick auf die steigende Zahl älterer Mitarbeiter wird sich auch die Methodik und Didaktik der Weiterbildung in der öffentlichen Verwaltung anpassen müssen. Zwar sind Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen altersunabhängig, allerdings unterscheiden sich sowohl Lernziele als auch die Lernweise mit dem Alter. Im Rahmen der Personalentwicklung müssen deshalb die Lerninhalte altersgerecht abgestimmt werden. So wird z.B. die Vermittlung unmittelbar anwendungsorientierten Wissens gerade von älteren Mitarbeitern wesentlich positiver wahrgenommen als praxisferne Theorie. Nur wenn es gelingt, auch die älteren Mitarbeiter für kontinuierliche Bildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren, kann langfristig mit älter werdender Belegschaft das Leistungsniveau der Verwaltung gehalten werden.

Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften bei der Landeshauptstadt München

Um in einem zukünftig härter werdenden »war for talents« langfristig eine ausreichend hohe Anzahl an Nachwuchsführungskräften sicherstellen zu können, geht die Landeshauptstadt München im gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst neue Wege. Seit dem Einstellungsjahr 2008 bietet die Landeshauptstadt neben dem klassischen Studium zum gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst an der Bayerischen Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege einen Bachelorstudiengang »Bachelor of Arts, Public Management« an.

Das Studium erfolgt in Kooperation mit der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding. Im Unterschied zur klassischen Beamtenlaufbahn für den gehobenen Dienst, für die die Stadt nach wie vor ausbildet, stehen bei dem Bachelorstudiengang neben rechtlichen Kenntnissen stärker betriebswirtschaftliche Kenntnisse im

Landeshauptstadt München

Du willst nur eins: Alles?

www.muenchen.de/ausbildung
MÜNCHEN WARTET AUF DICH

Dann gibt es nur eins:
Das Studium
Betriebswirtschaft mit
Studienschwerpunkt
Public Management
Bachelor of Arts (B.A.)

Fokus. Zudem Schlüsselqualifikationen wie Kommunikation, Projektmanagement und Führung. Moderne Lehrformate, aber auch attraktive Rahmenbedingungen wie die Übernahme der Studiengebühren sowie eine Bezahlung der Studierenden während des Studiums (1.040,- Euro (brutto) pro Monat) runden das Angebot ab.

Darüber hinaus ist bei diesem neuen Studiengang eine deutsche oder EU-Staatsbürgerschaft nicht erforderlich. So wird versucht, vermehrt ausländische Jugendliche und Jugendliche mit Migrationshintergrund für ein Studium und eine spätere Beschäftigung im gehobenen Verwaltungsdienst zu gewinnen.

Instrumente Bildung und Weiterbildung

Instrument	Inhalt/Ziel
E-Learning	E-Learning ist ein zunehmend wichtig werdendes Instrument des Fernunterrichts. Beim E-Learning werden digitale Medien zur Aufbereitung der Lerninhalte und zur Unterstützung der Kommunikation genutzt, um Bildung und Weiterbildung zu unterstützen. Vorteile des E-Learnings sind v.a. die örtliche und zeitliche Unabhängigkeit, die individualisierte Handhabung sowie die digitale Interaktivität und Multimedialität. E-Learning sollte jedoch mit klassischer Wissensvermittlung vor Ort und Gruppenarbeiten kombiniert werden, um dem Lernenden auch Gelegenheit zur notwendigen Interaktion während der Wissensvermittlung zu geben.
Trainee-Programme	Trainee-Programme stellen eine besondere Form des Trainings »into the job«, also des Berufseinstiegs, dar. Junge Mitarbeiter werden hier in den ersten Jahren ihrer Anstellung umfassend geschult und durchlaufen verschiedene Stationen der öffentlichen Verwaltung. In diesen ersten Jahren investiert die öffentliche Verwaltung somit umfassend in diese Trainees. Nach der Durchführung eines Trainee-Programms stehen der öffentlichen Verwaltung hochqualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung, die die verschiedenen Abteilungen und deren Prozesse gut kennen. Obgleich die bestehenden Referendarprogramme am Beginn einer Beamtenlaufbahn durchaus mit einem Trainee-Programm zu vergleichen sind, hat sich dieses Instrument bei Einstellung tariflich Beschäftigter bisher nicht durchgesetzt. Die öffentliche Verwaltung hat somit bei der Einführung im Tarifbereich die Möglichkeit, auf die positiven Erfahrungen der Referendarprogramme aufzubauen und diese weiterzuentwickeln. Trainee-Programme werden in der Privatwirtschaft insbesondere für Nachwuchsführungskräfte angeboten.
Qualitätszirkel/ Lernstätten	Hintergrund der Qualitätszirkel und Lernstätten ist die Grundannahme, dass das größte Wissen über die Lösung der Probleme der Verwaltung in der Verwaltung selber liegt. Dazu werden auf Dauer angelegte Gesprächsgruppen mit einer begrenzten Zahl an Mitarbeitern der unteren Hierarchieebene eingerichtet. Diese diskutieren moderiert oder eigenständig Probleme in ihrer Arbeit, tauschen Erfahrungen aus und entwickeln Lösungen. Kenntnisse, die davor nur einzelne Mitarbeiter hatten, werden so der gesamten Gruppe zur Verfügung gestellt. Qualitätszirkel/Lernstätten unterstützen darüber hinaus die Kommunikation und Teamfähigkeit und stärken die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Durch Konzentration auf spezielle Themen (IT, Rechtliches, Gesundheit etc.) kann der Bereich des Wissenstransfers eingegrenzt werden.
Individuelles Coaching	Neben der klassischen Personalschulung einer Gruppe von Mitarbeitern kann Fort- und Weiterbildung auch durch individuelles Coaching erfolgen. Einzelnen Mitarbeitern wird dabei durch einen persönlichen Coach bestimmtes Wissen konzentriert vermittelt. Durch die sehr individuelle Betreuung wird ein hoher Wissenstransfer sichergestellt. In der Praxis findet individuelles Coaching vor allem auf höheren Führungsebenen statt.

erfolgreich abgeschlossen. Die Maßnahme war auch für die ausscheidenden Mitarbeiter eine positive Erfahrung, die ihnen vor dem Ausstieg noch einmal einen Überblick über die in ihrem Arbeitsleben geleistete Arbeit gab und auch als eine Form der Wertschätzung und Anerkennung ihrer Erfahrung gesehen wurde.

4.7 Organisationskultur und Personalführung

Den Handlungsfeldern Organisationskultur und Personalführung kommt eine zentrale Bedeutung bei der Einführung einer demographiefesten Personalpolitik zu. Sie schaffen auf der interaktionalen Ebene die Voraussetzungen für die Umsetzung der Personalmanagementmaßnahmen.

Bei allen Veränderungsprozessen spielen die Mitarbeiter, ihre Erwartungen, Einstellungen und ihr Verhalten eine wesentliche Rolle für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen. Entscheidend sind v.a. allgemein akzeptierte Normen und internalisierte Werte, die sich in Organisationen im Laufe der Zeit herausgebildet haben und das Verhalten aller Organisationsmitglieder beeinflussen: die sogenannte Organisationskultur (bzw. in der Privatwirtschaft: Unternehmenskultur). Durch die Organisationskulturen werden selbstverständliche Annahmen dem täglichen Handeln zugrunde gelegt, ohne darüber zu reflektieren. Somit ist eine Organisationskultur, die den Wert Älterer für die Verwaltungsorganisation anerkennt, eine wesentliche Grundlage, um eine alterns- und altersgerechten Personalpolitik mit Leben zu füllen und in der Organisation zu verankern.

In vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes wird heute die Notwendigkeit für ein grundlegendes Umdenken in der eigenen Personalpolitik noch nicht gesehen. Durch offene Kommunikation der demographischen Situation, beispielsweise mittels einer systematischen Altersstrukturanalyse, muss das notwendige Bewusstsein auf der Führungsebene für die Verschiebung der Altersstruktur des Personals im öffentlichen Dienst und die sich daraus ergebenden Konsequenzen geschaffen werden. Die Qualität der Personalführung hat dabei Einfluss auf viele Handlungsfelder eines modernen Personalmanagements. Gerade die Führungskräfte einer Organisation prägen und transportieren die Organisationskultur und beeinflussen damit das Verhalten aller Mitarbeiter unmittelbar. Die Führungskräfte spielen daher eine Schlüsselrolle bei dem Ziel, Elemente wie Diversity Management, Leistungsorientierung oder Verantwortungskultur in einer Organisation zu verankern. Die Führungsqualität entscheidet damit wesentlich über die Attraktivität eines Arbeitgebers und die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Führung mit Diversity Management bei der Bundesagentur für Arbeit

In den Kunden der Bundesagentur für Arbeit spiegelt sich mit den Arbeitsuchenden sowohl die Vielfalt einer bunter und älter werdenden Gesellschaft als auch mit den Unternehmen die Vielfalt einer sich wandelnden Arbeitswelt. Diversity Management steht daher im Zentrum des integrierten Personalmanagementkonzepts, mit dem die Bundesagentur für Arbeit (BA) gegenwärtig eine demographie-sensible Personalpolitik in die Tat umsetzt.

Die Diversity-Gesamtstrategie der BA zielt auf eine offene Organisationskultur ohne Vorurteile ab, die Vielfältigkeit als Potential nutzt, die individuelle Fähigkeiten und Talente bewusst wertschätzt und Unterschiede als positive Ressource

versteht. Dahinter steht die Überzeugung, dass eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft sich besser auf die heterogenen Kundengruppen der Arbeitsagenturen und die veränderten Arbeitsmarktsegmente einstellt. Dadurch wird die BA in die Lage versetzt, die Wünsche und Bedürfnisse aller Kundengruppen besser zu integrieren und ihre Leistungsfähigkeit zu steigern. Die Förderung der Chancengleichheit aller Beschäftigten ist daher als integraler Bestandteil der Personalentwicklung eine Führungsaufgabe. Mit ihrer Diversity-Strategie will sich die BA aber nicht zuletzt auch als attraktive Arbeitgeberin im Wettbewerb um leistungsfähige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen positionieren. Der hohe Stellenwert, den die BA dem Diversity Management beimisst, kommt nicht zuletzt auch in der Unterzeichnung der »Charta der Vielfalt« zum Ausdruck.

Führungskräfte sollten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen vorurteilsfreien Umgang mit allen Beschäftigten »vorleben«. Sie müssen sich und ihre Mitarbeiter auf die kommenden Veränderungen einstellen, intergenerative Zusammenarbeit fördern und eine demographiefeste Personalstrategie umsetzen. In den kommenden Jahren wird zudem die Führung älterer Mitarbeiter eine zunehmend wichtige Kompetenz der Führungskräfte. Dazu gehört zum einen die Fähigkeit, sich verändernde Erwartungen und Einstellungen Älterer gegenüber ihrer Arbeit zu antizipieren, langjährige Mitarbeiter zu Leistung zu motivieren und neue Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Zum anderen aber auch, Ältere entsprechend ihrer Kompetenzen und ihrer Leistungsfähigkeit einzusetzen und zu fördern und Erfahrungswissen wertzuschätzen und gezielt zu nutzen.

Cottbus: Strategische Steuerung mit einer »Balanced Scorecard«

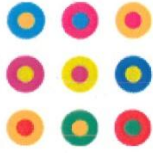
Kaum ein Bereich prägt das Bild der Cottbuser von ihrer Stadtverwaltung stärker als der Bürgerservice, in dem viele kundenbezogene Dienste der Verwaltung zusammenlaufen. Motivation und Freundlichkeit der Mitarbeiter sind entscheidend. Gleichzeitig muss aber auch dieser Fachbereich der Verwaltung mit Einsparvorgaben, Personalabbau und einem steigenden Durchschnittsalter (gegenwärtig 46,1 Jahre) zurechtkommen. Der Bürgerservice hat sich für ein ungewöhnliches Instrument entschieden, um den Spagat zwischen Einsparungen und Leistungsoptimierung zu bewältigen. Seit drei Jahren steuern die Führungskräfte die 75 Mitarbeiter des Bereichs mit Hilfe einer »Balanced Scorecard« (BSC). Mit diesem Steuerungsinstrument werden Ziele und Maßnahmen in den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter formuliert und über Kennzahlen gesteuert. Alle Mitarbeiter kennen frühzeitig die Ziele des nächsten Jahres und die damit verbundenen Maßnahmen. Gleichzeitig sorgt die gleichgewichtete Behandlung von qualitativen Zielen auf den Ebenen Kunden, Prozesse und Mitarbeiter dafür, die Dominanz von Finanzzielen zu brechen und die Motivation zu stärken. Mit Mitarbeiter- und Kundenbefragungen sowie regelmäßigen Mitarbeitergesprächen wird die Zielerreichung geprüft. Carsten Konzack, der Leiter des Fachbereichs, sieht die Ziele erfüllt, die sich die Bereichsführung mit der Einführung des Instruments gesteckt hat: »Die Mitarbeiter sind durch die transparente Steuerung motiviert und engagiert, ihre Kompetenzen können gezielter genutzt und gefördert werden, und auch Nachwuchsführungskräfte können besser identifiziert und weiterentwickelt werden.«

Age-Management und eine aktive Personalführung sind somit eine Zukunftsaufgabe, auf die jedoch die Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung bislang nur begrenzt vorbereitet sind. Nicht zuletzt deshalb, da in vielen Verwaltungen der Aufstieg in eine Führungsfunktion vor allem an die fachlichen Leistungen gebunden wird und Führungs- sowie Personalmanagementkompetenzen häufig eine untergeordnete Rolle bei Beförderungen spielen. Diesen Defiziten kann durch entsprechende Weiterbildung im Bereich von Soft-Skills und Führungskompetenzen oder durch professionelles Führungskräftecoaching entgegengesteuert werden.¹⁰¹

Instrumente für Organisationskultur und Führung

Instrument	Inhalt/Ziel
Führungskräfte-sensibilisierung:	Führungskräfte sind Träger der Organisationskultur und die treibenden Kräfte bei Veränderungsprozessen. Es ist daher wesentlich, die Führungskräfte für die betriebswirtschaftlichen Herausforderungen des demographischen Wandels zu sensibilisieren und sie für eine aktive Umsetzung des Diversity- bzw. Age-Managements zu gewinnen. Maßnahmen können z.B. Führungskräftecoaching, Demographieworkshops oder die Entwicklung von Führungsleitlinien sein.
Bildung von Expertengruppen	Um in den unterschiedlichen Aufgabenfeldern jeweils geeignete Lösungen »bottom up« zu entwickeln, können themenspezifisch besetzte Expertengruppen aus Führungskräften, Personalräten, Arbeitsmedizinern oder Spezialisten gebildet werden, in die ggf. auch externe Experten eingebunden werden. Die Ergebnisse können durch Vertreter der Gruppen in einem übergeordneten »Demographiegremium« aggregiert werden.
Altersorientierte Führung	Altersorientierte Führung verlangt von den Führungskräften das Wissen um altersbedingte Veränderungen in Bezug auf Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation. Insbesondere Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation hängen in hohem Maße von der Führungsqualität ab. Werden altersbedingte Veränderungen in Bezug auf Ziele und Erwartungen an den Arbeitsplatz im Personalmanagement berücksichtigt, kann eine gesteigerte Motivation unter Umständen andere altersbedingte Defizite ausgleichen.
Führungskräfte-entwicklung	Diese Unterkategorie von Personalentwicklung zielt darauf ab, speziell jene Fähigkeiten herauszubilden, die zur Mitarbeiterführung notwendig sind und einen partizipativen und dialogorientierten Führungsstil unterstützen. Bausteine einer Führungskräfteentwicklung können bspw. Schulungen in Konfliktmanagement, Mitarbeiterbeurteilung oder Change Management sein.
Age-Management	Age-Management umfasst die Bestrebungen von Verwaltungen, eine Organisationskultur zu etablieren, in der die Themen demographischer Wandel und »Ältere Beschäftigte« einen hohen Stellenwert einnehmen. Es kann damit bspw. auch Teil eines umfassenden Diversity-Managements sein.
Diversity-Management	Diversity-Management heißt, die Vorteile von Vielfalt und Heterogenität der Beschäftigten deutlich zu machen, zu fördern und gezielt zu nutzen. Diversity-Management zielt daher auf eine aktive Beeinflussung der Organisationskultur.
Offene Kommunikation	Thematisierung von Herausforderungen und Möglichkeiten einer alternden Belegschaft und eines neuen Umgangs mit Älteren, z.B. über Intranet, Plakate, Veranstaltungen.
Leitbild/Leitlinien	Ein Leitbild kann neben der strategischen Dimension bspw. auch personalpolitische Leitlinien enthalten, die deren Berücksichtigung im internen Umgang definieren oder in Form von Führungsgrundsätzen Standards einer demographieorientierten Personalführung festlegen.

Anlage 21**Charta der Vielfalt** *Literaturverzeichnis Quelle 6*



charta der vielfalt

DIVERSITY MANAGEMENT

Der Leitgedanke des Diversity Managements ist: Die Wertschätzung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dient dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder der Institution. Ziel ist, Personalprozesse und Personalpolitik von Organisationen so auszurichten, dass einerseits die Belegschaft die demographische Vielfalt des Geschäftsumfeldes widerspiegelt sowie andererseits alle Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren und motiviert sind, ihr Potential zum Nutzen der Organisation einzubringen.

Im Allgemeinen beschäftigt sich Diversity Management mit der Analyse von Strukturen, Personalprozessen sowie der Veränderung der Organisationskultur, also der Einstellung von Führungskräften und allen Mitarbeitenden. Bestehende Verfahren, Regelungen und Richtlinien werden im Hinblick auf ihre Durchlässigkeit und Angemessenheit (Adäquanz) für unterschiedliche Talente untersucht und gegebenenfalls angepasst.

Diversity Management dient nicht-in erster Linie der Umsetzung von Antidiskriminierungsansätzen oder entsprechender Gesetze. Es ist vielmehr ein ganzheitliches Konzept des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt in der Organisation – zum Nutzen aller Beteiligten. Auch wenn viele Maßnahmen personalpolitischer Natur sind, ist Diversity ein Querschnittsthema, das sich auf alle Bereiche der Organisation bezieht. Die personelle Vielfalt der Belegschaft soll sich in Bezug auf alle Geschäftsfelder auswirken und sich erfolgreich für Absatzmärkte, Kundengruppen, Produkte, Lieferanten und andere Geschäftspartner nutzen lassen. Die Vielfalt der Arbeitenden soll sich in der der Organisation widerspiegeln – in der Vielfalt ihrer Produkte, ihrer Ideen sowie in der Art, Geschäfte zu betreiben.

Die Umsetzung ist kein kurzfristiges Projekt, das im Rahmen von ein oder zwei Jahren abgeschlossen ist. Es sieht eine längerfristige Veränderung der Organisationskultur vor: hin zu mehr Offenheit und wertschätzendem Umgang. Diversity Management ist dabei als ein ganzheitliches Konzept des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt zu sehen. Diversity wird häufig mit einer Reise verglichen: Organisationen sowie einzelne Personen machen sich auf, ihr Bewusstsein für Vielfalt zu schärfen und deren Bedeutung besser zu verstehen. Sie entwickeln schließlich die Kompetenz, mit dieser Vielfalt das eigene Handlungsfeld bzw. den eigenen Horizont zu erweitern.

Für die Veränderung der Organisationskultur zielen in einer ersten Phase Aktivitäten des Diversity Managements darauf ab, in der gesamten Belegschaft – insbesondere jedoch bei den Führungskräften – ein Bewusstsein für Vielfalt zu schaffen sowie deren Bedeutung für eine gute Zusammenarbeit und den Erfolg der Organisation zu vermitteln. Darauf aufbauend werden Schritte unternommen, die auf den Ausbau der Kompetenz für wertschätzenden Umgang (Inclusion) in der Organisation zielen. Diese Maßnahmen schaffen Begegnungen (z.B. durch Mentoring-Programme) und initiieren einen Dialog unter den Beteiligten. Hier sind wiederum vor allem die Führungskräfte gefragt – als Antreiber und Vorbilder.

Insbesondere die Rekrutierung und Personalentwicklung steht bei vielen Organisationen im Fokus der Betrachtung. Bereits bei der Rekrutierung versuchen sie, gezielt unterschiedlichste Talente anzusprechen und für sich zu gewinnen. Recruiting-Messen für Zielgruppen wie Frauen und beispielsweise Talente mit Migrationshintergrund oder unterschiedlicher sexueller Orientierung bieten in diesem Fall Darstellungs- und Kontaktmöglichkeiten. Auch die Auswahlverfahren stehen bei Organisationen auf dem Prüfstand. Klar verständliche Aufgabenstellungen bei Assessments oder Tests

geben auch den Talenten eine Chance, die zwar für die Stelle geeignet sind, ihre Fähigkeiten aber nicht zeigen konnten, weil die Aufgabenstellung zuvor vielleicht zu komplex waren und aufgrund von Sprachschwierigkeiten nicht verstanden wurde.

Weiterhin fordert die Erkenntnis, dass Männer und Frauen sich in Beurteilungssituationen unterschiedlich darstellen, mehr Aufmerksamkeit in Interviews. Schließlich geht es darum, Leistung zu identifizieren, und nicht die Art und Weise der Darstellung. Vor allem der Effekt der Stereotypisierung beeinflusst und beschränkt die Auswahl und Beurteilungsverfahren. So werden Frauen häufig für Positionen nicht vorgesehen, wenn diese von den (männlichen) Vorgesetzten kategorisch als zu anstrengend für eine weibliche Besetzung angesehen werden; Frauen bekommen in diesen Fällen nicht einmal die Chance zu beweisen, ob sie geeignet sind oder nicht.

Die Vielzahl an Aktivitäten macht deutlich, dass Diversity Management nicht nur ein Maßnahmenpaket ist, das es abzuarbeiten gilt. Vielmehr handelt es sich um ein Vorhaben, das einerseits auf Veränderungen der Organisationskultur und -struktur abzielt. Gleichzeitig geht es darum, Veränderungen im Verhalten und in den Werten der Beschäftigten anzuregen. Ein strukturiertes Change Management Programm ist daher ein impliziter Teil des Diversity Managements. Als nachhaltig erfolgreiche Vorgehensweise hat sich die verbindliche Top-Down-Strategie von Seiten der Organisationsführung (z.B. über Zielvereinbarungen) erwiesen. Ebenso erprobt ist die Forcierung von Bottom-Up-Maßnahmen (z.B. über Aktivitäten der Organisationsnetzwerke), die ausgehend von der Organisationsbasis Veränderungen initiieren und aufgreifen.

Lesen Sie über die Vorteile von Diversity Management unter „**Vorteile**“.

Wie lässt sich Diversity in Organisationen einführen?



1. Ziele definieren: Wie profitiert die Organisation durch Diversity Management?

- Ziele der Organisationsstrategie: Wo trägt Vielfalt zum Geschäftserfolg bei? (Zum Beispiel im Hinblick auf die Kundschaft, Lieferanten oder Geschäftspartner sowie die Vielfalt der eigenen Belegschaft.)
- Ansatzpunkte: Wie kann Diversity umgesetzt werden?

2. Ist-Zustand ermitteln: Was ist die Ausgangssituation zu Diversity in der Organisation?

- Die Zusammensetzung von Belegschaft, Kundschaft und Lieferanten ermitteln.
- Bereits vorhandene Diversity-Maßnahmen zusammentragen - viele Organisationen betreiben bereits Maßnahmen, ohne sich dessen bewusst zu sein.

3. Umsetzung planen: Wie lässt sich Diversity in der Organisation einführen?

- Ziel mit aktueller Situation vergleichen und eventuelle Lücke beschreiben.
- Gesamtplan entwerfen: Was lässt sich in welchem Zeitraum erreichen?
- Geeignete Maßnahmen sammeln.
- Maßnahmen bewerten: Sinnvolle Bewertungskriterien sind Umsetzungsdauer, Opportunitäts- und Umsetzungskosten sowie die Wirkung und Risiken.

4. Umsetzung realisieren: Die Durchführung von Maßnahmen

- Umsetzungsplan entwerfen: Eindeutigen Zeitplan für jede einzelne Maßnahme entwerfen.
- Begleitende organisationsweite Kommunikation.

5. Erfolg messen: Welche Wirkung haben die Maßnahmen?

- Effekte der Maßnahmen des Zeitplans bewerten.
- Maßnahmen abhängig vom Erfolg ausbauen, variieren oder einstellen.

Literaturverzeichnis

1. **BAN Best Age Network:** Jung führt Alt: Als junge Führungskraft erfahrene Mitarbeiter führen, Online im WWW unter URL: <http://public.claus-heitzer.de/projekt01/media/IFPT%20Bilder/BAN-Setcard-Jung-fuehrt-Alt.pdf> [18.06.2012].
→ Anlage 3/2.
2. **Bartsch, Silke / Specht, Nina:** The Critical Incident Technique (CIT), in: Schwaiger, Manfred / Meyer, Anton (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft, 2009, S. 377 – 400.
3. **Bortz, Jürgen / Döring, Nicola:** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, 2006.
4. **Bundesministerium des Innern (Hrsg.):** Demographischer Wandel und öffentlicher Dienst / Dokumentation der europäischen Expertenkonferenz am 02.05.2007, Online im WWW unter URL: http://www.verwaltung-innovativ.de/cln_108/SharedDocs/Publikationen/DE/20080318__demographischer__wandel__und__oeffentlicher__dienst,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/20080318_demographischer_wandel__und__oeffentlicher_dienst.pdf [21.05.2012].
→ Anlage 18.
5. **Capgemini Deutschland GmbH:** Demographische Trends 2007, 2007, Online im WWW unter URL: http://www.de.capgemini.com/m/de/t/Demographische_Trends_2007.pdf [02.02.2012].
→ Anlage 19.

6. **Charta der Vielfalt:** Diversity Management, Online im WWW unter URL: <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-management.html> [24.05.2012].
→ Anlage 21.
7. **Dewald, Evelin:** Anforderungen an junge Führungskräfte in der Verwaltung Baden-Württembergs beim Führen älterer Mitarbeiter, Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg, Bachelorarbeit, 2012.
8. **Domres, Anja:** Führung älterer Mitarbeiter / Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, 2006.
9. **Elektronik Kompendium:** Elektronik Grundlagen / Elektrotechnische Physik, Online im WWW unter URL: <http://www.elektronik-kompendium.de/sites/grd/0201101.htm> [13.05.2012].
→ Anlage 16.
10. **Flanagan, John C.:** The critical incident technique, in: Psychological Bulletin, Vol. 51, No. 4, Juli 1954, S. 327- 359.
11. **Gabler Verlag (Hrsg.):** Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort „Verwaltung“, Online im WWW unter URL: <http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/verwaltung.html> [11.05.2012].
→ Anlage 15.
12. **Ganter, Hans-Dieter / Walgenbach, Peter:** Empirische Untersuchungen zum Arbeitsverhalten von Managern, in: Kieser, Alfred / Reber, Gerhard / Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, 1995, S. 61 – 71.

13. **Gremler, Dwayne D.:** The Critical Incident Technique in Service Research, in: Journal of Service Research, Vol. 7, No. 1 / August 2004, S. 65 – 89.
14. **Heinloth, Stefan:** Praxishandbuch für Führungskräfte / Mitarbeiter überzeugen, Führungsfähigkeiten entwickeln, Systemische Methoden anwenden, 2011.
15. **Hentze, Joachim / Graf, Andrea / u.a.:** Personalführungslehre / Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4. Auflage, 2005.
16. **Hopp, Helmut / Göbel, Astrid:** Management in der öffentlichen Verwaltung / Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 3. Auflage, 2008.
17. **IGS Organisationsberatung GmbH:** Jung führt Alt, Online im WWW unter URL: [http://www.igs-beratung.de/fileadmin/user_upload/ Downloads/Flyer/Jung_fuehrt_Alt.pdf](http://www.igs-beratung.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Flyer/Jung_fuehrt_Alt.pdf) [02.02.2012].
→ Anlage 3/3.
18. **Kruse, Andreas / Wahl, Hans-Werner:** Zukunft Altern / Individuelle und gesellschaftliche Weichenstellungen, 2010.
19. **Maurer, Hartmut:** Allgemeines Verwaltungsrecht, 17. Auflage, 2009.
20. **Mintzberg, Henry:** Managing Exceptionally, in: Organization Science, Vol. 12, No. 6 / November – Dezember 2001, S. 759 – 771.
21. **Mintzberg, Henry:** Mintzberg über Management / Führung und Organisation – Mythos und Realität, 1991.

22. **Mintzberg, Henry:** Rounding out the Manager's Job, in: Sloan Management Review, Vol. 36, No.1/ Herbst 1994, S. 11 – 26.

23. **Mintzberg, Henry:** The Manager's Job – Folklore and Fact, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 2 / März - April 1990, S. 163 - 176.
Erstmals veröffentlicht: Juli - August 1975, S. 49 - 61.

24. **Neuberger, Oswald:** Führen und führen lassen / Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Auflage, 2007.

25. **Neuberger, Oswald:** Führungstheorien – Rollentheorie, in: Kieser, Alfred / Reber, Gerhard / Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, 1995, S. 979 – 993.

26. **Pflugmann–Holstein, Barbara / Michel, Nicole:** Das Land Baden-Württemberg und seine Beamten, in: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg, 4 / 2012, S. 100 – 103.

27. **Pinnow, Daniel F.:** Führung / Worauf es wirklich ankommt, 2005.

28. **ProvenModels:** ten managerial roles, Online im WWW unter URL: <http://www.provenmodels.com/88/ten-managerial-roles/henry-mintzberg> [02.02.2012].
→ Anlage 17.

29. **Rettig, Daniel:** Mitarbeiterführung: Wie junge Führungskräfte Generationenkonflikte vermeiden, Online im WWW unter URL: <http://www.wiwo.de/erfolg/mitarbeiterfuehrung-wie-junge-fuehrungskraefte-generationenkonflikte-vermeiden/5470056.html> [10.03.2012].
→ Anlage 2/1.

30. **Robert Bosch Stiftung (Hrsg.):** Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung / Studie in der Reihe „Alter und Demographie“, 2009, Online im WWW unter URL: http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Demographieorientierte_Personalpolitik_fuer_Internet.pdf [21.05.2012].
→ Anlage 20.
31. **Robert Bosch Stiftung (Hrsg.):** Die Kommunalverwaltung Baden-Württembergs im Zeichen des demographischen Wandels / Förderung von Projektvorhaben zur demographieorientierten Personalpolitik / Ausschreibung, Online im WWW unter URL: http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Kommunalverwaltung_im_demographischen_Wandel.pdf [21.05.2012].
→ Anlage 14.
32. **Rosenstiel, Lutz von:** Wertewandel, in: Kieser, Alfred / Reber, Gerhard / Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, 1995, S. 2175 – 2189.
33. **Rummel, Martina:** Jung führt Alt – wie geht das?, Online im WWW unter URL: http://www.perso-net.de/uploads/media/perso-net_Jung_fuehrt_Alt_Rummel_final.pdf [02.02.2012].
→ Anlage 2/3.
34. **Rust, Holger:** Junge Chefs in Nöten, Online im WWW unter URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,189315,00.html> [23.05.2012].
→ Anlage 2/2.
35. **Scheurer, Axel:** Repräsentationsaufgaben von Führungskräften – eine empirische Analyse, 2001.

36. **Schneider, Claudia:** Die Führungskraft als Personalentwickler in der öffentlichen Verwaltung, in: Dialog / Das Magazin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg, Ausgabe 24 / Mai 2011, S. 14 – 15.

37. **Schönen-Hütten, Ellen:** Führung 2000: Die Führungskraft der Zukunft, in: Die Personalvertretung, 4 / 1999, S. 150 – 164.

38. **Schuler, Heinz:** Arbeits- und Anforderungsanalyse, in: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Auflage, 2006, S. 45 – 68.

39. **Steinle, Claus:** Führungsdefinitionen, in: Kieser, Alfred / Reber, Gerhard / Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, 1995, S. 523 -533.

40. **Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg:** Management / Grundlagen der Unternehmensführung / Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 5. Auflage, 2000.

41. **Thom, Norbert:** Interessenvertretungen und Verbände der Führungskräfte, in: Kieser, Alfred / Reber, Gerhard / Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, 1995, S. 1214 – 1225.

42. **WBS Training AG:** Jung führt Alt gemeinsam zum Erfolg / Seminar, Online im WWW unter URL: <http://www.semigator.de/seminare/Jung-fuehrt-Alt-gemeinsam-zum-Erfolg-406474-0> [20.04.2012].
→ Anlage 3/1.

43. **Weineck, Jürgen:** Sportbiologie, 9. Auflage, 2004.

44. **Wiswede, Günter:** Führungsrollen, in: Kieser, Alfred / Reber, Gerhard / Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, 1995, S. 826 – 839.
45. **Wunderer, Rolf:** Führung und Zusammenarbeit / Eine unternehmerische Führungslehre, 7. Auflage, 2007.
46. **Wunderer, Rolf / Grunwald, Wolfgang:** Führungslehre Band I / Grundlagen der Führung, 1980.
47. **Wunderer, Rolf / Grunwald, Wolfgang:** Führungslehre Band II / Kooperative Führung, 1980.

Erklärung der Verfasserin

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

.....

Datum, Unterschrift

Materialbeigaben

Übersicht der Materialbeigaben zur Bachelorarbeit

- Transkripte der Leitfadeninterviews:
Teil 1 – allgemeine Assoziationen
Teil 2 – kritische Ereignisse
Teil 3 - Handlungsempfehlungen
Teil 4 – Abschluss
- Auswertung der kritischen Ereignisse:
Auswertungstabelle der einzeln erfassten und gruppierten Spannungen, Anforderungen und Verhaltensweisen
- Literaturquelle Nr. 4 (vollständiges Dokument):
Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Demographischer Wandel und öffentlicher Dienst / Dokumentation der europäischen Expertenkonferenz am 02.05.2007, Online im WWW unter URL:
[http://www.verwaltung-innovativ.de/cln_108/SharedDocs/ Publikationen/DE/20080318__demographischer__wandel__und__oeffentlicher__dienst,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/20080318_demographischer_wandel__und__oeffentlicher_dienst.pdf](http://www.verwaltung-innovativ.de/cln_108/SharedDocs/Publikationen/DE/20080318__demographischer__wandel__und__oeffentlicher__dienst,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/20080318_demographischer_wandel__und__oeffentlicher_dienst.pdf) [21.05.2012].
- Literaturquelle Nr. 5 (vollständiges Dokument):
Capgemini Deutschland GmbH: Demographische Trends 2007, 2007, Online im WWW unter URL: http://www.de.capgemini.com/m/de/t/ Demographische_Trends_2007.pdf [02.02.2012].
- Literaturquelle Nr.30 (vollständiges Dokument):
Robert Bosch Stiftung (Hrsg.): Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung / Studie in der Reihe „Alter und Demographie“, 2009, Online im WWW unter URL: http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Demographieorientierte_Personalpolitik_fuer_Internet.pdf [21.05.2012].

Transkripte der Leitfadeninterviews

Teil 1: allgemeine Assoziationen

1. Was stellen Sie sich unter erfolgreicher Mitarbeiterführung generell vor?

- PL 1: Es müssen klare Ziele gesetzt und regelmäßig Mitarbeitergespräche zum Zielerreichungsgrad und zur allgemeinen Rückmeldung geführt werden. Auf eventuelle Fehler muss zeitnah hingewiesen werden. MA wollen motiviert und gelobt werden.
- PL 2: Wichtig ist ein vertrauensvoller Umgang mit dem MA. Gegenseitige Loyalität, Wertschätzung und Ehrlichkeit spielen dabei eine große Rolle. Das führt dazu, dass beide Seiten erkennen können, wie es dem anderen geht und sich dementsprechend verhalten.
- PL 3: Es gilt, den richtigen MA am richtigen Platz zu haben. Die Aufgaben müssen qualifiziert und rechtzeitig erledigt werden. Die MA müssen sich wohlfühlen, motiviert sein und ihre Aufgaben eigenverantwortlich abarbeiten. Dafür hat die FK zu sorgen.
- PL 4: Zufriedenheit, Wertschätzung, Vertrauen, ein ehrlicher Umgang miteinander sowie Zeit und offene Ohren zeichnen erfolgreiche Mitarbeiterführung aus. Die FK muss dabei Rahmenbedingungen vorgeben und gleichzeitig immer hinter ihren MA stehen.
- PL 5: Die Motivation der MA, das Erkennen von Stärken und Schwächen der MA aber auch deren Kontrolle durch die FK sind relevant. Klare Anweisungen und Gerechtigkeit halte ich auch für wichtig. Erfolgreiche Führung findet innerhalb eines positiven Klimas statt.
- PL 6: Grundlegend sind motivierte, engagierte MA, die sich als Teil des Ganzen verstehen. Der Erfolg als Team steht im Vordergrund, zu dem jeder MA mit eigenen Ideen und eigenverantwortlichem Handeln beiträgt. Die Aspekte Anerkennung und Beförderung spielen zudem eine Rolle.

PL 7: Ein gutes Klima und eine gemeinsame Basis sind grundlegend. FK und MA sollten sich als Team begreifen. Führung muss transparent sein und beruht auf guter Kommunikation, vollständiger Information und klaren Entscheidungen. Positive und negative Kritik muss offen geäußert und auch angenommen werden können.

PL 8: Jeder sollte sich als Teil eines Teams begreifen und gegenüber Kritik nicht beratungsresistent sein. Die FK hat ihre MA zu motivieren.

2. Welche Schlagworte fallen Ihnen spontan ein, wenn Sie an die Führungskonstellation „Jung führt Alt“ denken?

PL 1: mangelnder Respekt auf beiden Seiten, mangelnde Innovationsbereitschaft bei älteren MA, Empathie, Erfahrungsdefizite.

PL 2: Spannungen, „Was will der junge Bursche?“, harte Kämpfe, anstrengende Überzeugungsarbeit, Ideen, Innovationen, unterschiedliche Vorstellungen, Auseinandersetzungen, Ruhestandsgedanken.

PL 3: Hierarchie, (Amts-)Respekt, Erfahrungsdefizite, mangelnde Führungserfahrung, mangelnde Lebenserfahrung, mangelnde Situationserfahrung, mangelnde fachliche Erfahrung.

PL 4: Vorbehalte, Akzeptanzprobleme, Alltagssituationen werden zu Problemsituationen, Frauen.

PL 5: Akzeptanzprobleme, Vorurteile, Zweifel, Erfahrungsdefizite, Spannungen, Mutter-/Vaterinstinkte bei älteren MA.

PL 6: „nicht ohne“, Personenkreisspezifisch, Akzeptanzprobleme, Empathie, mangelnde fachliche Kompetenzen, fehlende Wertschätzung.

PL 7: Erfahrungsdefizit mit Medien bei älteren MA, „diese jungen Mädchen von der Uni“, wenig Lebenserfahrung, fehlende Routine, voneinander lernen, gegensätzliche Pole.

PL 8: voneinander lernen, positive und negative Überraschungen, Beharrlichkeit, Optimismus, Mutter-/Vaterinstinkte bei älteren MA, aufeinander eingehen.

Teil 2: kritische Ereignisse

1. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☐ erfolgreiches oder ☒ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Die Situation steht im Kontext der Einführung des neuen Haushaltsrechts, der Doppik. Die Verwaltung strebte an, die Doppik einzuführen und dies möglichst mit dem neuen Gemeinderat, der in drei Jahren gewählt werden würde, zu beschließen. Man wollte somit in einen neuen Abschnitt einsteigen. Ein 61-jähriger MA der Kämmerei stand hierbei einer aufgeschlossenen, neuen FK gegenüber, die der Doppik sehr wohlwollend entgegensah und mit ihr viele Vorteile verband. Der MA hatte dagegen große Vorbehalte und versuchte die Einführung hinauszuschieben soweit es nur ging. Nach dem Motto: „Die Kameralistik tut es uns noch eine Weile. Doppik ist neumodischer Unsinn.“, wollte er in Reichweite seines Ruhestands die Umstellung nicht mehr anpacken. Die FK machte indes Druck, die Umstellung zum neuen kommunalen Haushaltsrecht (NKHR) voranzutreiben. Der MA versuchte mit allen möglichen Begründungen, dies abzuwehren. Kurz nach der Veröffentlichung des Koalitionsvertrages der neuen Landesregierung, lief der MA strahlend durchs Haus und betonte immer wieder, dass es ja jetzt bald das Wahlrecht zur Einführung des NKHR gebe. Er sah sich bestätigt, den Unsinn darin ja schon von vorne herein erkannt zu haben.

Einige Zeit darauf wurde die Organisation softwarebedingt vom Rechenzentrum dazu gedrängt, doch sofort umzustellen, da die Lizenzen auszu-laufen drohten. Jetzt brach alles über die MA der Kämmerei herein, alles musste schnell und unter großem Zeitdruck passieren. Ein Berg an Auf-gaben stand an. Andere Aufgaben litten darunter. Das akzeptierte die FK nicht und argumentierte, dass der MA schon lange genug wusste, dass die Umstellung anstehe.

Der MA war von seiner Art her sehr genau, sozusagen ein Kämmerer der alten Schule. In seinem Alter waren ihm ein neues, modernes Führungsverhalten sowie innovative Anpassungen innerhalb der Verwaltung nicht mehr vermittelbar. Es baute sich ein riesiges Spannungsfeld auf.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

17 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

5 Jahre

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

40 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Nein.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Es ist unheimlich zäh und aufwendig einen älteren MA von Neuerungen zu überzeugen und die damit einhergehenden Konfliktsituationen neben dem eigentlichen Tagesgeschäft auszufeuchten.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Auf diesen großen Widerstand des MA war die junge FK nicht eingestellt. Aufgrund ihrer Ausbildung / ihres Studiums war ihr das NKHR geläufig und als gutes und effektives Mittel bekannt. Für sie war es selbstverständlich, dass früher oder später – in diesem Fall besser früher - umgestellt werden musste. Die Reaktion des MA war ihr zunächst unverständlich und deshalb nicht nachvollziehbar.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Die FK versuchte nach einiger Zeit den MA zu verstehen und sich in seine Lage zu versetzen. Sie vermittelte ihm dies im Gespräch, betonte aber auch, dass viele Gründe für die Einführung sprachen. Die frühzeitige Beschäftigung mit der Thematik und Vorarbeit hätten auch den MA selbst vor viel Stress bewahrt.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☐positiv ☐negativ ☒neutral

Die anderen MA waren der FK gegenüber zurückhaltend und abwartend. Der MA versuchte einige andere MA um sich herum von seiner Meinung zu überzeugen. Die FK wurde sehr kritisch begutachtet.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Termine setzten, Zielvorgaben machen, nicht so viel sozialen Druck aufbauen.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Die FK kannte den MA zu wenig und konnte seine Reaktion schlecht abschätzen. Durch die Druckausübung blockierte der MA nur noch mehr. Er fühlte sich nicht verstanden und versuchte mit aller Macht, seine Überzeugung kund zu tun und sich nicht beeinflussen zu lassen.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☐erreicht ☒nicht erreicht

Der MA arbeitete unter großem zeitlichem Druck an der Einführung der Doppik und hatte keine Freude an dieser Arbeit, weil er dies sozusagen gegen seinen eigenen Willen tat.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

- ☐ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“
- ☒ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst
- ☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

2. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☒ erfolgreiches oder ☐ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Das KE handelt von der Einrichtung eines Bürgerbüros, das als erste Anlaufstelle für Bürger funktioniert. Dort sollten ca. 80% der Anliegen der Bürger direkt erledigt werden. Das forderte von den betroffenen MA das Einlernen in viele verschiedene Gebiete. Sie müssen den Bürger sozusagen rundum beraten und bedienen können. Die entsprechenden MA – es waren gleich mehrere, zwischen 50 und 60 Jahren - waren ein eingespieltes Team, das schon langjährig zusammenarbeitete. Die Idee der jungen FK, ein Bürgerbüro einzurichten, wurde von ihnen von vorne herein abgelehnt. Sie waren der Meinung, dass das bisherige System gut funktioniere und eine Veränderung nicht nötig sei. Verlängerten Öffnungszeiten und Fort- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen sowie erneuten Einarbeitungen standen sie kritisch und ablehnend gegenüber. Die MA hatten Angst, zu wenig universelles Wissen für diese allumfassenden Aufgaben zu haben, die bisher nach bestimmten Sachgebieten spezifisch aufgeteilt waren. Außerdem wussten sie nicht, ob sie in ihrem Alter noch so lern- und anpassungsfähig sein konnten, wie ein solches Konzept es von ihnen forderte. Die FK wollte die negativ gestimmten MA mit ins Boot holen und von der modernen, bürgernahen Konzeption überzeugen. Deshalb forderte sie das Team auf, einen Entwurf für die Organisation und Gestaltung des neuen Bürgerbüros zu entwerfen, in den sie eigene Ideen, Wünsche und Vorstellungen einfließen lassen konnten. Die MA fühlten sich damit überfordert und meinten, zu alt für die flexiblen Ansprüche zu sein und dass sie den Erwartungen der jungen, energiereichen FK nicht entsprechen könnten. Sie nahmen dementsprechend wenig begeistert und mit einigem Murren das Projekt in die Hand und entwarfen notdürftig einen groben Plan. Dieser war allerdings unpräzise und nicht besonders kreativ. Sie konnten und wollten sich noch nicht viel unter einem Bürgerbüro in ihrer Verwaltung vorstellen und setzten einige Punkte insbesondere hinsichtlich der Arbeitszeiten ganz anders um, als mit der jungen FK zuvor besprochen. Aufgrund der Vorlage dieses Plans wurden die Verhandlungen dennoch einfacher. Man hatte dadurch immerhin eine gute Diskussionsgrundlage, auf der Weiteres aufgebaut werden konnte.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

Ø 18 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

4 Jahre

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

Ø 25 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Nein.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Gegen den Willen der älteren MA musste die junge FK ihre moderne Idee durchsetzen. Je mehr neue Vorgaben sie machte, desto mehr zogen sich die MA zurück und blockten ab. Die MA zeigten sich unter anderem auch altersbedingt wenig flexibel und nicht motiviert, was angesichts des innovativen Projekts für die junge dynamische FK nicht akzeptabel war. Sie musste viel Überzeugungsarbeit leisten, um die Bereitschaft zu wecken, die althergebrachte Vorgehensweise über Bord zu werfen und ein neues Organisationskonzept anzustoßen. Sie musste stets „dran bleiben“ und das Projekt ständig vorantreiben. Gleichzeitig durfte sie die MA nicht unter Druck setzen und wollte sie motivieren, sich selbst einzubringen. Das stellte eine große Herausforderung dar, mit der sie nicht gerechnet hatte.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Die ablehnende Haltung der MA gegenüber dieser Neuerung und die mangelnde Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit machten ihr zu schaffen. Ebenso war für die junge, motivierte FK nicht leicht zu begreifen, dass die älteren MA den anderen Arbeitszeiten (z.B. auch samstagvormittags) unflexibel gegenüberstanden und ihren langjährig gewohnten Arbeitsrhythmus nicht umstellen wollten.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Dass die junge FK die MA von vorne herein mit in die Konzeption einbezog und ihnen Handlungs- und Gestaltungsfreiraum gab, fand ich positiv. Sie ging auch auf die Forderungen der MA ein und kam ihnen entgegen. Sie besuchte mit den MA zusammen bereits verwirklichte Bürgerbüros in anderen Kommunen, um ihnen eine Vorstellung vom Vorhaben zu vermitteln.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☒positiv ☐negativ ☐neutral

Die nicht direkt betroffenen MA im Umfeld reagierten sehr aufgeschlossen und positiv gegenüber dem Innovationskonzept der jungen FK. Dies beeinflusste in gewisser Weise auch die betroffenen, älteren MA, sich doch ein wenig auf die Sache einzulassen. Auch das Vorgehen und das Durchsetzen der FK wurden positiv aufgenommen.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Sie hätte den MA noch klarere Vorgaben und Rahmenbedingungen geben müssen. Nicht nur allgemeine Besprechungen zum Konzept, sondern klare Absprachen und Zielpunkte wären festzusetzen gewesen. Einzelne Eckpunkte hätten gesetzt werden müssen, wie beispielsweise eine Vorgabe zu den neuen Arbeitszeiten. Ansonsten hat sich die FK in der Situation sehr positiv verhalten.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Die MA fingen an um die einzelnen Punkte der Konzeption zu feilschen. Besonders die ausgedehnten Arbeitszeiten wurden auf Verhandlungsbasis zu schmälern versucht.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☒erreicht ☐nicht erreicht

Ganz zum Schluss machten beide Seiten einige Schritte aufeinander zu und konnten sich dadurch einigen. Das Konzept wurde verwirklicht und funktioniert heute gut. Die Kommune ist um eine bürgerfreundliche und bürgernahe Einrichtung reicher.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

☒ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“

☐ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst

☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

3.KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☒ erfolgreiches oder ☐ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

In diesem KE geht es um eine personalrechtliche Situation. Ein leitender, nicht unumstrittener MA verließ die Verwaltung im Rahmen von Outplacement. Kurz darauf wurde diesbezüglich von völlig falschen Zahlen innerhalb der Belegschaft getratscht. Solche empfindlichen und dazu noch gänzlich falschen Daten bezüglich einer Person durften natürlich nicht im Umlauf sein, weshalb von der jungen FK in Zusammenarbeit mit der Verwaltungsspitze nach der Quelle geforscht wurde. Es konnte ein älterer, über 60-jähriger MA ausfindig gemacht werden, der ein halbes Jahr vor der Rente stand. Dieser wehrte jedoch die gegen ihn erhobenen Vorwürfe zunächst massiv ab. Die junge FK wurde damit beauftragt, eine Debatte nach der anderen mit ihm zu führen. Erst nach dem dritten eingehenden Gespräch gestand der ältere MA der jüngeren FK seine Unaufrichtigkeiten. Er wollte sich auf diese gemeine Art und Weise am ausgeschiedenen MA rächen und eine noch offene Rechnung begleichen.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

30 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

3 Jahre

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

20 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Nein.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Der ältere MA hatte kein Unrechtsbewusstsein. Das musste die wesentlich jüngere Person ihm klarmachen. Zudem war der ältere MA davon überzeugt, dass man ihm so kurz vor der Rente eh nichts mehr anhaben könne und es ihm völlig einerlei sei, welche Konsequenzen sein Handeln haben werde.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Der jungen FK fiel es sehr schwer, auf einen doppelt so alten MA „rechtsprechend“ einzuwirken. Dass die ohnehin schon unangenehme Situation des Befragens und Aufklärens wiederholt ausgetragen werden musste stellte auch große Herausforderungen an sie. Damit, dass der MA anschließend keinerlei Schuldbewusstsein äußerte und die rechtschaffene Auffassung der jungen FK fast noch ins Lächerliche zog, kam sie nur sehr schwer zurecht.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Dass sie sich der Herausforderung stellte und die Situation nahezu alleine löste. Sie übernahm die unangenehmen Gespräche, die ihr von der Verwaltungsspitze zugeteilt wurden, ohne sich darüber zu beschweren.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☒positiv ☐negativ ☐neutral

Der Klatsch und Tratsch zum Thema war innerhalb der Belegschaft unermesslich groß. Die Gerüchteküche wurde unaufhörlich geschürt. Das Aufklärungsvorgehen der jungen FK wurde jedoch positiv gewertet. Sie wurde teilweise auch stark unterstützt.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Sie hat eigentlich vieles richtig gemacht. Wenn es nach mir geht, fehlte eine klare Linie und das noch schärfere Setzen von Grenzen.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Die junge FK hat eventuell manchmal zu dick aufgetragen. Sie hat im Gespräch zuletzt Maßnahmen ergriffen, die nicht unbedingt notwendig waren.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☒erreicht ☐nicht erreicht

Die Quelle der Gerüchte wurde gefunden und die falschen Aussagen geklärt und revidiert.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

☐ ausschließlich in Führungskonstellation „Jung führt Alt“

☒ häufiger bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst

☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

4. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☐ erfolgreiches oder ☒ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Ein älterer MA hatte die Aufgabe der Rentenberatung neu übernommen. In diesem Zug wurde eine Umstellung von der bisherigen Papierbearbeitung auf ein elektronisches Antragsverfahren vorgenommen. Der MA hat sich stark dagegen gewehrt. Er hinterfragte wiederholt den Nutzen des Systems und berief sich auf das bestens laufende, gängige Antragsverfahren per Papierformular. Dabei griff er die junge FK hart an. Dieses elektronische Verfahren war auch für die sie Neuland. Sie kannte sich mit dem elektronischen System auch noch nicht aus und konnte daher wenig stichhaltige Argumente, die für das neue Verfahren sprachen, liefern oder gar Erfahrungswerte vermitteln. Der MA nutzte dies aus. Er ließ sich nicht überzeugen. Er forderte die jüngere FK auf, ihm die Vorteile des Systems zu nennen. Er behauptete zudem, dass die FK als junger, fortschrittlicher Mensch mit solchen Programmen aufgewachsen sei und daher mit den modernen Systemen ohne Probleme und auf Anhieb umgehen können müsse. Zudem habe man als Chef die Pflicht, sich in solche Neuerungen einzuarbeiten, bevor man diese seinen MA aufhalse. Er hingegen müsse sich mühselig mit den neuen Systemeigenschaften vertraut machen. Der MA wurde aufbrausend, emotional und startete eine Verweigerungstaktik. Die FK versuchte in einem klärenden Gespräch die Situation zu lösen, bei der sie sich relativ ruhig und konsequent verhielt.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

22 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

5 Jahre

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

30 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Einige Zeit zuvor gab es schon Reibungspunkte zwischen den beiden Akteuren, weil sie beide um die damals vakante Stelle der Führungsposition konkurrierten. Die jüngere Kraft setzte sich hierbei letztendlich durch.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Da die junge FK selbst noch keine Erfahrungen mit dem neuen System gemacht hatte, war es für sie eine besondere Herausforderung den MA auf sachlicher Ebene davon zu überzeugen. Zudem verließ der MA selbst diese Ebene sehr schnell und prangerte die Kompetenz des jüngeren Vorgesetzten an.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Der MA ging in seiner Argumentation über das Thema an sich hinaus. Er fing an ein Kompetenzgerangel anzuzetteln. Das war der FK in diesem Maße nicht klar. Der MA verließ die sachliche Ebene und zog Argumente hinzu, die nicht im Zusammenhang mit dem Thema standen.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Die FK hat versucht einfühlsam, sachlich und ruhig zu bleiben. Dennoch gelang es ihr gleichzeitig einen gewissen Druck auszuüben.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☐positiv ☐negativ ☒neutral

Die MA des Umfelds hielten sich größtenteils zurück. Das Verhalten der FK wurde nicht negativ abgetan.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Die junge FK hätte sich umfassend auf das klärende Gespräch vorbereiten müssen. Insbesondere auch hinsichtlich dessen, was der MA sonst noch an Argumenten (auch unsachlicher) bringen könnte, hätte sie ihren Blick schärfen müssen. Sie hätte sich auf alle Eventualitäten vorbereiten müssen. Dann hätte sie (selbst-)sicherer auftreten können. Außerdem hätte sie die hintergründig schlummernde Ausgangssituation konkret ansprechen sollen und dem MA klar machen, dass weder Alter noch Erfahrung in dieser Angelegenheit eine Rolle spielen.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Mit Sicherheit lag es größtenteils an dem unter der Oberfläche schlummernden Neid des älteren MA, dass die jüngere Person ihm seine Traumstelle weggeschnappt hatte und nun auch noch sein weisungsbefugter Vorgesetzter war. Die junge FK hätte sich dessen bewusst sein sollen und sich besser auf das Gespräch vorbereiten müssen. Auch im allgemeinen,

alltäglichen Umgang mit dem MA hätte sie dementsprechend bewusster handeln sollen.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☐erreicht ☒nicht erreicht

Der nächsthöhere Vorgesetzte wurde hinzugezogen, auf dessen ausdrückliche Anweisung der MA dann die Einführung widerwillig vollzog.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

☒ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“

☐ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst

☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

5. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☒ erfolgreiches oder ☐ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Es geht um den Streit zwischen zwei MA, einem jüngeren und einem älteren. Konfliktthema war eine ungeklärte Vertretungsregelung. Der auch noch sehr junge Vorgesetzte (zwei Jahre älter als der jüngere MA) wurde hinzugezogen und führte ein Mediationsgespräch mit den beiden. Dabei stellte er sich auf die Seite des jüngeren MA. Er wies die Vertretung dem Älteren zu und entlastete somit den jüngeren MA. Der ältere MA warf der jungen FK daraufhin vor, ihn nicht zu respektieren und dass der Vorgesetzte zur gleichaltrigen Person halte. Die Entscheidung des Vorgesetzten empfand er als ungerecht und unangemessen. Er fühlte sich aufgrund seines fortgeschrittenen Alters benachteiligt, verhielt sich emotional und akzeptierte die Entscheidung nicht. Das überraschte die junge FK sehr, was sie in ihrer weiteren Verhaltensweise während des Gesprächs unsicher wirken lies. Dennoch blieb sie sachlich und betonte, dass diese Entscheidung nichts mit dem Alter der beiden MA zu tun habe oder gar auf einer ungerechten, benachteiligenden Behandlung älterer MA beruhe.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

20 Jahre (zum älteren MA)

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

3 Jahre

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

28 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Zeitgleich lief ein Stellenbewertungsverfahren. Im Haus war es aufgrund dessen insgesamt ein wenig unruhig.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Ein hohes Maß an Gesprächsführungstalent und viel Einfühlvermögen bezüglich der Situation des älteren MA wurden von der jungen FK gefordert. Sie versuchte beide Positionen einzufangen und auf dieser Grundlage ein objektives Urteil zu fällen.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Die junge FK war nicht auf die Argumentation des älteren MA, die sich auf das Alter bezog, gefasst. Der MA verließ die sachliche Ebene, womit die junge FK nicht gerechnet hatte.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Die junge FK hat bei der Gesprächsführung die sachliche Ebene nicht verlassen. Sie wies darauf hin, dass diese Entscheidung nichts mit der Jugend des anderen, entlasteten MA zu tun habe oder gar auf einer ungerechteren Behandlung älterer MA beruhe.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☐positiv ☐negativ ☒neutral

Das Umfeld reagierte unterschiedlich. Einige sahen die Sache ähnlich wie der ältere MA, andere sahen die Entscheidung der jungen FK als vollkommen in Ordnung an. Am Vorgehen der FK zur Konfliktlösung wurde keinerlei Kritik geäußert.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Die junge FK hat sich alles in allem gut verhalten. Sie hätte dem älteren MA gegenüber mehr Nähe und Verständnis zeigen sollen. Außerdem hätte sie sich auf seine Reaktion einstellen können, hätte sie im Vorfeld alle möglichen Reaktionen gründlich durchdacht und die Situation im Kopf schon einmal durchgespielt. Die unsachliche Art und Weise, mit welcher der ältere MA seine Meinung vertrat, hätte sie dann nicht so überrascht und sie hätte sicherer und überzeugender auftreten können.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Die junge FK konnte aufgrund ihrer geringen Erfahrung auf dieser Stelle noch nicht wissen, wie der ältere MA tickte und dass er sich durch eine solche Entscheidung persönlich angegriffen fühlen würde.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☒erreicht ☐nicht erreicht

Nach dem zwar nicht ganz optimal verlaufenen Gespräch war die Angelegenheit dennoch geklärt und der ältere MA übernahm die Vertretungsaufgabe. Im Stellenplan wurde die Tätigkeit seiner Stelle zugewiesen und niedergeschrieben.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

- ☐ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“
- ☒ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst
- ☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

6. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☐ erfolgreiches oder ☒ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Ein MA wurde einer anderen Stelle zugeteilt und in diesem Zuge aus seinem gewohnten Arbeitsumfeld und auch Tätigkeitsbereich gerissen. Dafür wurde ihm eine Höhergruppierung in Aussicht gestellt, sozusagen als Leckerbissen. Dies geschah zu einer Zeit, als noch der schon etwas ältere Vorgänger der jetzigen, jungen, neuen FK in der Führungsposition war. Die Leistungen des MA ließen sehr zu wünschen übrig. Dennoch kam er nach einiger Zeit auf die junge FK zu und forderte die ihm vor sehr langer Zeit von der Vorgänger-FK versprochene Höhergruppierung ein. Die junge FK geriet somit in die prekäre Situation, dem älteren MA erklären zu müssen, dass seine Leistungen für eine Höhergruppierung nicht ausreichten. Auf diese Aussage hin reagierte der MA mit Trotz. Er drohte mit Arbeitsverweigerung, wenn er nicht mehr Geld bekommen würde. Er echauffierte sich und fragte, was sich die junge FK aufgrund ihrer Führungsposition eigentlich einbilde. Er war verärgert darüber, sich von einem „jungen Hüpf-fer“ so etwas sagen lassen zu müssen, wo doch der frühere, ältere und sehr erfahrene Chef ihm die Beförderung damals zugesagt hatte. Die junge FK habe keine Ahnung vom Verwaltungsgeschäft und würde nur ihre jugendliche Dummheit walten lassen, meinte er. Die junge FK ließ sich daraufhin aber nicht beirren und verweigerte eine Höhergruppierung. Weitere klärende Gespräche fanden statt, führten aber nicht zur Einsicht des älteren MA. Er blieb weiter stur.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

22 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

3 Jahre

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

10 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Versprechen einer Höhergruppierung des Vorgängers der jungen FK an den älteren MA.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Besonders schwierig war es für die junge FK, eine negative, enttäuschende Rückmeldung zu geben und dabei die Reaktion des MA nicht abschätzen zu können.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Die junge FK rechnete sicherlich nicht mit den Vorwürfen, die auf ihr Alter, ihre Erfahrung und ihre Führungsposition gerichtet waren. Sie brauchte eine Weile bis sie dies verdaut hatte und bereit war, den Konflikt offensiv auszutragen sowie die Beleidigungen nicht persönlich zu nehmen bzw. Abstand dazu zu gewinnen.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Sie gab nicht einfach nach, sondern vertrat ihre Entscheidung nach außen ganz eindeutig und kompromisslos. Sie ließ sich durch die Drohungen und Beleidigungen zwar etwas einschüchtern, zeigte dies aber nicht nach außen. Sie erkannte recht schnell, dass der MA keine besonders guten Leistungen erbrachte.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☐positiv ☒negativ ☐neutral

Andere MA reagierten mit Unverständnis auf die Ablehnung der jungen FK. Der sogenannte „Flurfunk“ verbreitete die Nachricht über die angeblich absolut ungerechte Ablehnung der versprochenen Höhergruppierung wie ein Lauffeuer. Das Umfeld regierte also sehr negativ.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Die Rahmenbedingungen dieser Situation lassen nicht viel Spielraum zu. Die junge FK hätte sich Hilfe und Unterstützung in dieser Situation holen sollen. Außerdem hätte sie erkennen müssen, dass eine Höhergruppierung keine Motivation darstellt und man den MA auch auf andere Art und Weise zu besseren Leistungen auffordern und motivieren könnte. Die junge FK hätte sich mit den Hintergründen und dem Wesen des älteren MA genauer auseinandersetzen müssen und ihn näher kennenlernen sollen, um ihn besser einschätzen zu können. Das hätte von vorne herein einen besseren Umgang zwischen den beiden gefördert. Hätte die FK es geschafft ihren älteren MA zu motivieren und zu fördern, hätte sie entweder die Höhergruppierung vollziehen oder andernfalls zumindest angemessene

ner auf die Forderung danach reagieren können. Der Konflikt hätte dadurch verhindert werden können.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Der MA konnte in seiner Tätigkeit zu wenig motiviert werden. Geld sollte nicht der Motivator für Leistung sein. Besonders bei älteren MA spielt die Motivation eine große Rolle. Sie verfügen meist über viel Erfahrungswissen, das aufgrund geringer Motivation verloren geht. An dieser Stelle scheiterte die junge FK, weil sie dies nicht erkannte und auch keine anderen Alternativen in Erwägung zog.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☐erreicht ☒nicht erreicht

Der ältere MA wurde einer anderen Stelle mit einer anderen FK zugeteilt. Dort erhielt er einerseits ein Aufgabengebiet, das eine Höhergruppierung rechtfertigte und wurde andererseits zu besseren Leistungen motiviert.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

- ☐ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“
- ☒ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst
- ☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

7. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☒ erfolgreiches oder ☐ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

In dieser Situation geht es um einen älteren MA, der sich sehr faul verhielt. Er war ein buchstäblicher Schmarotzer, der die Füße auf den Tisch legte, anstatt zu arbeiten. Er ließ sich einiges zu Schulden kommen und war daher nicht mehr tragbar. Er verursachte außerdem, durch sein oft unangemessenes Verhalten und vielen kleinen Auseinandersetzungen, eine schlechte Stimmung im Team. Die junge FK entschied sich dazu, den älteren MA aus dem Team herauszunehmen und ihm zu kündigen. Der ältere MA reagierte sehr emotional und warf der jungen FK vor, ihm die Existenz zu ruinieren und seine ganze Familie in eine tiefe Krise und finanzielle Not zu reißen. Er behauptete, aufgrund ihres jungen Alters und der geringen Lebenserfahrung könne die junge FK ihre weitreichenden Entscheidungen nicht richtig einschätzen. Zudem fehle es ihr, seiner Meinung nach, an nötigem Respekt ihm gegenüber und einer angemessenen beruflichen Erfahrung, um einen solchen Schritt überhaupt begründen zu können. Das Ganze ging zum Schluss sogar bis vor Gericht.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

27 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

1 Jahr

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

25 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Nein.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Die junge FK wusste nicht, ob die Kündigung der richtige Schritt bzw. die richtige Entscheidung war. Es war ein gewagtes Experiment, das ihr keine Garantie auf Erfolg geben konnte.

Sie musste intern die Personalabteilung davon überzeugen, dass dieser Schritt die einzige Lösung des Problems darstellte. Dass sie selbst erst seit einem Jahr die Führungsposition ausübte, kam erschwerend hinzu.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Der jungen FK fiel es schwer, schon zu Anfang ihrer Tätigkeit jemandem zu kündigen. Sie war sich bei der Übernahme der Führungsposition nicht wirklich bewusst, dass sie auch solche tiefgreifenden, existenzbeeinflussenden Entscheidungen treffen musste. Auf die sehr emotionale Reaktion des MA war sie nicht vorbereitet.

Während der Gerichtsverhandlung musste sich die junge FK Vorwürfe und Argumente des Verteidigers des älteren MA anhören, auf die sie nur schwer Antworten und Gegenargumente fand.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Die FK erkannte das Fehlverhalten des MA und ergriff eine folgerichtige Entscheidung, welche sie konsequent durchsetzte. Sie traute sich einzuschreiten.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☒positiv ☐negativ ☐neutral

Die MA des Teams waren froh, sich nicht mehr mit dem älteren, unbeliebten MA auseinandersetzen zu müssen und konnten produktiver arbeiten. Sie waren der FK für diesen Schritt sehr dankbar.

Die Personalabteilung unterstützte die junge FK bei dieser Handlung.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Sie hätte dem älteren MA trotz allem einen würdevolleren Abschied bereiten sollen. Außerdem hätte sie offensiver an die Sache herangehen müssen und offen mit dem MA sprechen. Sie hätte ihn auf seine unsachliche Argumentationsweise hinweisen müssen und ihm darlegen, welche Beweggründe letztendlich zu ihrer Entscheidung geführt hatten. Sein Fehlverhalten hätte sie dokumentieren müssen und ihm anhand dessen klare Beweise vorlegen können, die er nicht wegargumentieren hätte können. Auf die Gerichtsverhandlung hätte sie sich besser vorbereiten und sich Unterstützung suchen sollen.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Der MA verließ die Organisation würdelos und ohne Perspektive. Die junge FK war zuletzt sehr ausgelaugt durch das lange und anstrengende Prozedere. Die vorangegangenen Gespräche zwischen junger FK und älterem MA scheiterten daran, dass die beiden keine gemeinsame Basis fanden. Dies wurde von beiden Seiten auf den Alters- sowie Erfahrungsunterschied zurückgeführt. Die junge FK hätte diesen Aspekt von vorne herein nichtig machen sollen.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☒erreicht ☐nicht erreicht

Der MA musste die Organisation verlassen. In das Team kehrte Ruhe ein. Die Situation war gelöst. Die anderen MA zeigten der FK gegenüber künftig zwar keine Angst vor Entlassung, doch aber großen Respekt, was deren Entscheidungen anbelangte. Keiner wollte es sich mit ihr verscherzen.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

- ☐ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“
- ☒ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst
- ☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

8. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☒ erfolgreiches oder ☐ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Eine langjährige FK mit sehr autoritärem Führungsstil schied altersbedingt aus. Sie leitete mehrere MA. An diese Stelle rückte eine junge FK nach. Aufgrund des veralteten Führungsstils des Vorgängers, waren die alle-samt älteren MA es nicht gewohnt, eigenständig zu arbeiten oder gar selbst über Angelegenheiten zu entscheiden. Mit der Situation eines neu-en, sehr jungen Chefs kamen viele nicht zurecht. Sie befürchteten, dass sich nun alles ändern würde und alles auf elektronische Arbeitsmittel und neue Medien umgestellt werden würde. Es fehlte ihnen an einer Vertrau-ensbasis zur jungen, neuen FK. Sie trauten ihr noch nichts zu und zweifel-ten ganz offensichtlich an ihren Fähigkeiten und ihrer Berufserfahrung. Die junge FK reagierte sehr geschickt und führte Einzelgespräche mit allen MA. Sie erkundigte sich nach deren Sorgen, Befürchtungen und Erwar-tungen. Sie bereite sich auf alle Gespräche sehr gut vor und zog sich ih-ren übergeordneten Vorgesetzten zu Rate, welcher sie unterstütze und ihr den Rücken stärkte. Sie pflegte einen offenen Umgang mit allen MA. Nach und nach begann sie die Strukturen dieser Organisationseinheit umzuge-stalten und zu verbessern. Die MA bekamen klare Verantwortungsgebiete zugeteilt. Sie versuchte Vertrauen aufzubauen. Das gelang ihr. Die MA waren schnell von ihren Fähigkeiten überzeugt und merkten, dass die jun-ge FK durchaus viele führungs- und fachspezifische Qualitäten aufweisen konnte.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

18 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

4 Jahre

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

25 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Die der Vorgänger der jungen FK hatten einen sehr autoritären Führungs-stil. Er überließ den MA keinerlei Kompetenzen.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Aufgrund ihres Alters und ihrer geringen Erfahrung wurde ihr die Führungsfunktion nicht zugetraut. Die MA reagierten ängstlich, was nun passieren würde und hatten Angst vor Veränderungen. Die FK ging offen damit um, sprach Probleme direkt an und versuchte sie gemeinsam mit dem MA zu lösen.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Sie kam sehr gut mit der Situation zurecht und meisterte die an sie gestellten Anforderungen hervorragend. Lediglich das ihr zu Anfang entgegengebrachte Misstrauen stellte eine Herausforderung für sie dar. Es kostete viel Zeit und Geduld, die Strukturen zu verändern und Vertrauen aufzubauen. Sie hatte nicht damit gerechnet, gleich zu Anfang so viel Mühe aufbringen zu müssen, um die MA von sich zu überzeugen.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Sie stellte sich der Herausforderung, schaffte klare Strukturen und kramelte den Laden um, ohne die MA dabei zu überrumpeln oder zu übergehen. Sie versuchte jeden Einzelnen einzubeziehen. Sie verhielt sich ruhig und verbindlich, setzte aber auch klare Grenzen.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☒positiv ☐negativ ☐neutral

Die MA des Umfelds erkannten, dass sie bei der neu übernommenen MA-Gruppe und deren Strukturen einiges tut und lobten die junge FK für ihren Mut zur Veränderung und das Geschick, mit der sie ihre MA führte.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Sie hat sich bestmöglich verhalten.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Sie ist nicht gescheitert. Im Gegenteil, das Verhalten der jungen FK führte zu großem Führungserfolg.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☒erreicht ☐nicht erreicht

Die Alters- und Erfahrungsunterschiede waren kein Thema mehr. Die junge FK wurde von den älteren MA akzeptiert. Sie bauten ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihr auf. Beide Seiten profitieren heute voneinander.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

- ☒ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“
- ☐ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst
- ☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

9. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☐ erfolgreiches oder ☒ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Im Rahmen einer Umorganisation wurde einer schon älteren FK ein junger Vorgesetzter übergeordnet. Die ältere FK, die bislang gänzlich alleine das Zepter innerhalb der Organisationseinheit in der Hand hatte, wurde also zum älteren MA einer jüngeren FK. Erschwerend kam hinzu, dass die junge FK keine Erfahrung in ihrem neuen Aufgabengebiet hatte, das Fachgebiet war ihr nämlich völlig fremd. Die geballte Erfahrung des Älteren traf auf den unwissenden Neuling. Die junge FK musste sich zuerst einarbeiten und sich viel Fachwissen aneignen. Dabei konnte sie vom älteren MA keinerlei Unterstützung erwarten.

Der ältere MA war beleidigt und gekränkt über seine „Herabstufung“ durch das Vorsetzen einer FK. Er empfand die Folgen der Umorganisation und den ihm in diesem Zuge vorgesetzten Neuling als entwürdigend. Es war für ihn schon schlimm genug auf einmal einen Vorgesetzten zu haben, dass dieser dann aber auch noch fast halb so alt und nicht annähernd so erfahren wie er war, setzte ihm kräftig zu. Er sah seine Erfahrung und seine bisherigen sehr guten Leistungen nicht angemessen anerkannt. Er meinte, man hätte ihn gewissermaßen „ausgemustert“ und seine Arbeit abgewertet. Er weigerte sich deshalb mit der jungen FK zusammenzuarbeiten. Lediglich die unumgänglichen Angelegenheiten erledigte er gemeinsam mit seinem neuen Vorgesetzten.

Gleich zu Anfang hatte die junge FK die Aufgabe, das Fachgebiet neu zu strukturieren. Dies war, ohne genaues Hintergrundwissen und ohne Kenntnisse über die Mitarbeiter, deren konkrete Tätigkeiten und des Arbeitsumfeldes, nicht ohne Weiteres machbar. Die junge FK suchte Rat beim älteren MA, erfuhr aber Ablehnung auf ganzer Linie. Der ältere MA meinte, das müsse der „Jungspund“ schon selbst hinkommen, schließlich sei er ja jetzt der Chef. Die junge FK versuchte sich durchzukämpfen, eckte aber an vielen Punkten an. Irgendwann reagierte sie eingeschnappt und ging dem älteren MA aus dem Weg. Schließlich gab sie die Stelle ab und wechselte zu einer anderen Organisation.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

30 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

3 Jahre

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

35 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Umorganisation, wie beschrieben.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Die junge FK hatte wenig bis keine Ahnung von der Sache. Sie musste sich zu Anfang erst einarbeiten und sich viel Fachwissen aneignen. Das brachte ihr in der Interaktion mit dem älteren MA nicht unbedingt Vorteile. Das Verhalten des älteren MA vereinfachte die Angelegenheit auch nicht sonderlich.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Die ablehnende Haltung und die verweigerte Unterstützung des älteren MA war für sie besonders schwierig zu handhaben. Sie kam nicht damit zurecht, dass sie einfach ignoriert wurde.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Trotz allem hat die junge FK es immerhin versucht. Sie hat einige Zeit durchgehalten und immer wieder neue Ankäufe gestartet die Probleme in den Griff zu kriegen. Sie hat nicht sofort aufgegeben.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☐positiv ☒negativ ☐neutral

Die anderen MA folgten ausschließlich den Anweisungen des älteren MA, dem sie immer noch untergeordnet waren. Sie ließen sich nicht auf die junge, übergeordnete FK ein und erkannten sie nicht als neue, weisungsbefugte FK an.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Die junge FK hätte sich meiner Meinung nach ganz am Anfang mit dem älteren MA zusammensetzen sollen und die spezifische Situation zwischen Jung und Alt und den damit zusammenhängenden Erfahrungsunterschieden offen ansprechen sollen. Sie hätte den älteren MA um dessen Verständnis und Mithilfe bitten sollen und deutlich machen, dass sie auf

ihn angewiesen ist. Sie hätte sich Hilfe holen müssen und versuchen auf sozialer Ebene einen Zugang zu ihm zu finden. Hätte sich der MA „gebraucht“ gefühlt, hätte er sicher nicht so gehandelt. Die junge FK hätte mit dem älteren MA unverkennbare Kompetenzverteilungen aushandeln müssen, um klare Bedingungen der Zusammenarbeit zu schaffen. Sie hätte in jedem Fall auch nicht aufgeben dürfen, den Kontakt zum MA zu suchen. Außerdem hätte sie auch auf die anderen MA zugehen sollen, um auch zu ihnen ein gutes Verhältnis aufzubauen.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Die junge FK ließ sich vom älteren MA einschüchtern und schaffte es nicht, klar zu machen, wer der neue Chef im Hause ist. Sie fand keinen Zugang zum älteren MA. Die beiden fanden keine gemeinsame Wellenlänge.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☐erreicht ☒nicht erreicht

Die junge FK wechselte die Stelle. An ihre Stelle rückte eine erfahrenere FK, die vom älteren MA akzeptiert wurde. Die beiden kamen besser miteinander klar. Der ältere MA respektierte die neue, etwa gleichalte FK und arbeitete mit ihr gut zusammen.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

☒ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“

☐ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst

☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

10. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☐ erfolgreiches oder ☒ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Ein junger und ein alter MA haben sich auf eine vakante FK-Stelle innerhalb ihrer Organisation beworben. Der ältere MA arbeitete bereits seit vielen Jahren in der Organisation, der jüngere MA erst seit kürzerer Zeit. Bereits während des Bewerbungsverfahrens versuchte der ältere MA den jüngeren immer wieder dazu zu bringen, die Bewerbung zurückzuziehen und intrigierte gegen ihn. Er redete ihn bei den Kollegen schlecht und machte die Personalverantwortlichen auf jeden kleinen Fehler und jedes Versehen des Jüngeren aufmerksam. Die freie Stelle in der Führungsposition wurde dem Jüngeren zugesprochen. Dies begründete der ältere MA für sich selbst allein mit dem geringeren Alter der jungen FK. Er sei wegen seines Alters nicht genommen worden, anders konnte er sich das nicht begründen, wo er doch so viel mehr Fachkenntnisse und Erfahrung aufweisen konnte als die junge Kraft. Er zog es nicht in Erwägung, dass auch die junge Person ausreichend Fachwissen haben könnte. Daraufhin begann der ältere MA, der jungen, neuen FK absichtlich falsche Ratschläge zu geben. Die junge FK versuchte dieses Verhalten zu ignorieren und so zu tun als wäre alles bestens. Auseinandersetzungen mit ihm ging sie aus dem Weg und gab schon bei Anzeichen von Problemen gleich nach. Der ältere MA hatte Handlungsfreiheit und wurde nie zurechtgewiesen. Die FK erwies ihm zu viel Respekt! Sie versuchte wohl, den Älteren durch ihre Leistungen von ihrem fachlichen Wissen zu überzeugen, was jedoch aussichtslos war angesichts seiner festgefahrenen Einstellung ihr gegenüber. Man könnte fast sagen, sie versuchte ihm zu gefallen. Dabei ließ sie sich nichts anmerken. Mit allen anderen MA kam sie gut zurecht. Das ging eine Weile gut, bis der ältere MA dann schwere Vorwürfe gegen die junge FK vor der Organisationsspitze machte, die nicht der Wahrheit entsprachen. Es fanden daraufhin einige Gespräche statt, bei denen die junge FK das „Missverständnis“ aufklärte. Sie sprach die allgemeinen Schwierigkeiten mit dem MA aber nicht an. Sie wollte selbst damit klar kommen und nicht unbeholfen oder unselbständig vor den nächsthöheren FK dastehen. Sie traute sich nicht, ihre missliche Lage zu erklären. Die Schwierigkeiten setzten sich so lange fort, bis die junge FK aufgrund eines Umzugs die Organisation verließ.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

24 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

3 Jahre

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

26 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Das Bewerbungsverfahren, wie oben beschrieben. Davor kamen beide gut miteinander zurecht.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Die Führungskraft hatte die Konkurrenzsituation und die anschließende Ablehnung und die Intrigen des älteren MA zu bewältigen. Sie verhielt sich zurückhaltend und ignorierte die Situation. Auseinandersetzungen mit dem älteren MA ging sie aus dem Weg. Sie ließ ihn sozusagen machen, was er wollte. Sie versuchte ihn durch ihre Leistungen von ihrem Fachwissen zu überzeugen. Das gelang ihr nicht.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Die FK kam offensichtlich mit dem ablehnenden, gemeinen Verhalten des älteren MA nicht zurecht. Sie wusste nicht, wie sie auf seine Angriffe reagieren sollte und entschloss sich dazu, gar nichts zu tun. Sie wusste nicht, wie sie den älteren MA zurechtweisen konnte, ohne ihn zu brüskieren. Sie erkannte nicht, dass sie es niemals schaffen konnte, ihn mithilfe ihrer Leistungen von ihren Qualitäten zu überzeugen.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Im Zusammenhang mit dem älteren MA eigentlich nichts. Mit den anderen MA arbeitete sie reibungslos zusammen und machte einen guten Job.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☐positiv ☒negativ ☐neutral

Die MA des Umfelds verstanden nicht, warum sich die junge FK nicht wehrte. Sie empfanden die Sonderbehandlung und die „Narrenfreiheit“ des älteren MA als ungerecht ihnen gegenüber.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Die junge FK hätte sich Hilfe suchen und die konfliktgeladene Situation ansprechen müssen. Sie hätte bei der Organisationsspitze vorsprechen

müssen und ihre nächsthöheren Vorgesetzten über die Vorfälle informieren. Diese hätten dann darauf reagieren und sie unterstützen können. Es war das völlig falsche Mittel, dass die junge FK alles nur in sich hineingefressen hat und die nahezu unlösbaren Probleme alleine bewältigen wollte bzw. sich einfach damit abzufinden versuchte. Sie hätte niemals anfangen sollen, den älteren MA von ihren Qualitäten überzeugen zu wollen. Dagegen hätte sie dem älteren MA von vorne herein klar machen müssen, wer hier jetzt der Chef ist. Sie hätte ihn auf sein Verhalten ansprechen sollen und fragen, warum er sich so verhält und was er damit erreichen will. Das Stillschweigen hat den älteren MA nur bestätigt.

Spätestens bei dem Vorfall, der zum Gespräch mit der Organisationsspitze führte, hätte die junge FK endlich etwas unternehmen müssen, um die kritische Situation aufzudecken.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Die junge FK hatte Angst, dass man sie als nicht kompetent oder ungeeignet für ihre Führungsposition halten könnte und ihr die Stelle wieder abgesprochen werden würde, wenn sie sich offenbaren würde. Sie dachte, sie käme schon damit klar und dass der ältere MA schon irgendwann damit aufhören würde, wenn sie ihn nur von sich überzeugen könnte.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☐erreicht ☒nicht erreicht

Die junge FK verlor mehr und mehr an Selbstvertrauen. Schlussendlich wurden die beiden Akteure durch das Verlassen der Organisation der jungen FK räumlich distanziert.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

☒ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“

☐ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst

☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

11. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☒ erfolgreiches oder ☐ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Diese Situation beschreibt eine junge, neue FK, die in den ersten Tagen, gleich nach Übernahme ihrer neuen Führungsposition, einen Tag der Büro- und Schreibtischorganisation durchführen wollte. Dabei sollten insbesondere die Schreibtische aufgeräumt werden, die Schränke und Ablagen ausgemistet und die Büroräume entrümpelt werden. Die allesamt älteren MA ihrer Organisationseinheit fühlten sich durch diesen Vorschlag zuerst gekränkt. Sie dachten, die FK stelle ihre Organisationseinheit als „Schlamperladen“ dar und dass sie als MA selbst mit ihrer bisher gängigen und ihrer Meinung nach gut funktionierenden Arbeitsweise der jungen FK nicht gut genug seien. Sie werteten diesen Verbesserungsvorschlag als persönlichen Angriff, wobei das von der FK überhaupt nicht so gemeint war. Die MA äußerten sich beispielsweise wie folgt dazu: „Jetzt bringt dieser junge, unwissende Bursche unser ganzes System durcheinander, obwohl das noch immer funktioniert hat.“ / „Nur weil der neue Chef und seine Innovationen jung und modern sind, heißt das noch lange nicht, dass es so wie es bisher war schlecht war.“ / „Wenn das wirklich so eine gute Verbesserung und Erleichterung wäre, wären wir da auch selbst drauf gekommen und hätten es schon längst geändert. So wie es bisher war, war es doch optimal.“ / „Der hat doch keine Ahnung und keine Erfahrung. Er weiß ja nicht einmal was wir hier genau tun und will alles verändern. Das ist ja typisch für die Jugend von heute – Hauptsache erst einmal alles umkrempeln.“ / „Der interessiert sich doch gar nicht für uns, der will uns nur seinen modernen Krempel aufdrücken, den er an der Uni oder Hochschule gelernt hat.“ Die junge FK bekam das mit und setzte sich mit den MA an einen Tisch zu einem klärenden Gespräch. Sie sagte offen, dass sie von den negativen Aussagen mitbekommen habe und dass sie diese schlechte Stimmung gerne bessern würde. Sie betonte, dass diese Aktion nichts mit Alter oder Erfahrung zu tun habe und dass sie bestrebt sei, eine gute Zusammenarbeit untereinander zu fördern und auf die Mithilfe der älteren MA mit deren großer Erfahrung angewiesen sei. Nichtsdestotrotz verdeutlichte sie, dass sie den MA vorgesetzt sei und dies bitte allseits respektiert werden möge - genauso wie er die älteren MA respektiere. Jeder bekam die Gelegenheit, zu Wort zu kommen und seine Bedenken zu äußern. Die junge FK ging darauf ein, notierte sich alles und erklärte genau, warum und mit welchem Ziel dieser Tag der Büroorganisation stattfinden sollte.

Sie beschrieb genau, was sie sich darunter vorstelle und forderte die älteren MA auf, eigene Ideen und Gedanken dazu zu nennen. Gemeinsam wurde ein Konzept erarbeitet, mit dem letztendlich alle zufrieden waren. Auch die weitere Zusammenarbeit lief reibungslos ab.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

Ø 25 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

0 Jahre

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

Ø 20 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Nein.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Gleich ganz zu Anfang wurde die junge FK mit einer herausfordernden Situation konfrontiert. Sie musste sich in die älteren MA hineindenken und deren Bedenken ausräumen. Sie musste sich den Respekt der älteren MA erarbeiten und diese von sich überzeugen. Sie traf direkt auf eine geballte ablehnende Front.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Sie meisterte die Situation hervorragend. Sie war höchstens insgesamt nicht auf die prompte Abwehrhaltung der älteren MA ihres Vorschlags und ihrer Person gegenüber eingestellt. Damit fand sie sich aber schnell ab und reagierte entsprechend darauf.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Sie erkannte sofort, dass etwas nicht stimmte und rief alle zusammen, um die Situation aufzuklären. Alle Vorurteile und Befürchtungen wurden ausgeräumt. Sie bezog die älteren MA mit ein und legte Wert auf deren Meinung und Mitwirken. Sie fand klare Worte und schaffte klare Verhältnisse. Die Verhaltensweise der jungen FK in dieser Situation war vorbildlich!

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☒positiv ☐negativ ☐neutral

Es gab nur positive Rückmeldungen. Sowohl MA anderer Organisationseinheiten, als auch die Organisationsspitze lobten den Vorschlag der jungen FK sowie den Umgang mit den älteren MA bei der Durchführung.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Die junge FK hätte mit der Entrümpelungsaktion noch eine Weile warten sollen. Sie hätte ihr neues Umfeld zuerst einige Zeit beobachten sollen und sich die einzelnen MA und deren Arbeitsweise genauer anschauen. Dann hätte sie schnell mitbekommen, wie die MA ticken, worauf sie Wert legen und wie man mit ihnen umgehen muss. Ansonsten finde ich die Vorgehensweise der jungen FK hervorragend!

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Von Scheitern kann hier keine Rede sein. Die junge FK hat die problematische Situation optimal und sehr erfolgreich gelöst.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☒erreicht ☐nicht erreicht

Gute Zusammenarbeit und Zusammenhalt im Team waren die durchaus positiven Folgen.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

☐ ausschließlich in Führungskonstellation „Jung führt Alt“

☒ häufiger bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst

☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

12. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☐ erfolgreiches oder ☒ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Eine junge FK trat eine Führungsposition einer kleinen Organisationseinheit neu an. Bei einem der älteren MA weckte dies Mutter- / Vaterinstinkte. Er kam dem jungen Vorgesetzten immer zu Hilfe, führte ihn in die Aufgaben der Organisationseinheit ein, erklärte alle Abläufe und Vorgehensweisen und stand ihm stets mit Rat und Tat zur Seite. Seine Unterstützung kannte keine Grenzen. Dieses Verhalten war zwar anfangs sehr hilfreich für die junge, unerfahrene FK, wofür sie ihm auch dankbar war, irgendwann aber wurde es ihr sehr unangenehm. Sie fühlte sich von der Fürsorglichkeit eingeschränkt und teilweise auch bevormundet, obwohl der ältere MA es nur gut meinte. Wenn die junge FK etwas anders machen wollte, als vom älteren MA vorgeschlagen, traute sie sich kaum dies durchzusetzen, weil sie den gutmütigen älteren MA nicht verletzen wollte. Sie versuchte den älteren MA in einem Gespräch darauf hinzuweisen. Dabei sprach sie ihre Dankbarkeit über seine Hilfe aus, bat ihn aber darum, sich künftig etwas zurückzuziehen. Der MA nahm dies zur Kenntnis, allerdings stellte sich heraus, dass er seine Gewohnheit weiter pflegte und nicht wirklich verstanden hatte, um was es der jungen FK ging. Die Situation löste sich erst dadurch auf, dass der ältere MA einige Zeit später in den Ruhestand versetzt wurde.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

33 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

0 Jahre

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

29 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Nein.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Die FK wurde zu sehr unterstützt und „bemuttert“. Dadurch konnte sie sich selbst nicht entfalten und nicht eigenständig agieren. Sie konnte keinen eigenen Führungsstil entwickeln. Sie hat versucht sich aus dieser Situation zu befreien, ohne den älteren MA damit zu verletzen.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Die junge FK dachte, dass nach dem Gespräch alles geklärt sei und sich die Situation zum Besseren wenden würde. Dies war leider ein Trugschluss, mit dem sie nicht gerechnet hatte. Als alles weiterlief wie bisher, war die junge FK ratlos und wusste nicht, wie sie sich verhalten sollte.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Sie hat versucht mit dem älteren MA zu sprechen und ihn auf sein einnehmendes Verhalten hinzuweisen, ohne ihn zurückzuweisen oder ihn zu verletzen. Sie hat dabei viel Feingefühl und Einfühlungsvermögen gezeigt. Sie konnte sich gut in den älteren MA hineinversetzen.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☐positiv ☐negativ ☒neutral

Die MA des Umfelds belächelten die Situation. Der jungen FK wurde jedoch deshalb nicht weniger Respekt gezollt. Man nahm es hin, hieß es aber nicht gut.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Die junge FK hätte von Anfang an mehr Distanz zum älteren MA wahren und ihn nicht so nahe an sich heranlassen sollen. Eine respektvolle Distanz hätte hier geholfen. Dass die junge FK das Gespräch mit dem älteren MA gesucht hat, finde ich richtig. Dabei hätte sie ihren Standpunkt allerdings mit mehr Nachdruck aufzeigen sollen. Sie hätte dem älteren MA klare Grenzen setzen müssen. Ein weiteres Gespräch wäre notwendig gewesen, um ihm klar zu machen, dass es so nicht weitergehen konnte.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Die junge FK war zu gutmütig. Sie hatte zu großen Respekt vor dem Alter, um die eigene Position deutlich zu machen.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☐ erreicht ☒ nicht erreicht

Der ältere MA war vollkommen zufrieden und glücklich. Die junge FK litt unter der Situation, bis sich das Dilemma von selbst auflöste.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

☒ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“

☐ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst

☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

13. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☒ erfolgreiches oder ☐ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

In diesem KE geht es um Leistungsbeurteilungsgespräche. Eine junge FK sollte nach relativ kurzer Zeit in ihrer Führungsposition einen erfahrenen, älteren MA beurteilen. Dies stellte für beide Seiten eine unangenehme Situation dar. Die junge FK hatte Bedenken, über andere zu urteilen und sie auf ihre Fehler hinzuweisen, weil sie viel jünger war und selbst noch viele Fehler bei ihren neu übernommenen Aufgaben machte.

Die junge FK bereitete sich gut auf das bevorstehende Gespräch vor und durchdachte genau, wie sie dem älteren MA sowohl positive als auch negative Kritik näher bringen und dem Gespräch gleichzeitig den unangenehmen Beigeschmack nehmen konnte. Das Gespräch verlief sehr gut. Die junge FK sagte zu Anfang, dass sie großen Respekt vor dem Alter und den Leistungen des älteren MA habe und dass es ihr deshalb ein wenig unangenehm sei, ihn zu beurteilen. Sie gestand auch ihre eigenen Fehler ein und schaffte so eine gute Grundlage für ein offenes, ehrliches Gespräch. Der ältere MA ging darauf ein und reagierte sehr positiv auf diese Ansprache. Im weiteren Verlauf wurde konstruktive Kritik geübt. Das Beurteilungsgespräch hatte keine negativen Folgen und verdeutlicht meiner Meinung nach eine besonders gute Art und Weise von „Jung führt Alt“.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

30 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

1 Jahr

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

20 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Nein.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Die junge FK wurde vor die Herausforderung gestellt, einer Person mit wesentlich mehr Lebens- und Berufserfahrung, deren Fehler aufzuzeigen und sie zu beurteilen, obwohl ihr selbst noch viele anfängliche Fehler unterliefen.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Die FK bereitete sich gut auf das Gespräch vor. Das war dann auch der Schlüssel zum Erfolg.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Die junge FK machte sich im Vorfeld viele Gedanken, wie sie am besten damit umgehen sollte und suchte Rat bei einer anderen, erfahreneren FK.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☒ positiv ☐ negativ ☐ neutral

Die anderen MA bekamen von der ganzen Sache zunächst nichts mit. Hinterher erzählte der ältere MA von seinem positiven Erlebnis, was die anderen wiederum begeisterte.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Sie hat sich bestmöglich verhalten. Da habe ich nichts zu meckern.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Sie ist nicht gescheitert.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☒ erreicht ☐ nicht erreicht

Das Gespräch setzte einen positiven Akzent in der Führungstätigkeit der jungen FK. Es folgte eine gute Zusammenarbeit mit allen MA. Es gab keinerlei Probleme, stattdessen viel Vertrauen und gegenseitige Achtung.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

☒ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“

☐ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst

☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

14. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☒ erfolgreiches oder ☐ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Ein älterer MA war es von seinem früheren Vorgesetzten gewohnt, Dienst-reisen zu machen, ohne ein Fahrtenbuch zu führen. Als eine neue, junge FK kam, wurde sie darauf aufmerksam und wollte bzw. musste dies än-dern, weil es nicht den Vorschriften entsprach. Der ältere MA sollte also fortan ein Fahrtenbuch führen, damit ihm die Reisekosten erstattet werden konnten. Dies galt es ihm mitzuteilen.

Die junge FK rechnete mit Widerworten des älteren MA und überlegte sich deshalb im Voraus, wie sie ihm die Notwendigkeit des Fahrtenbuchs plau-sibel erklären und begründen könnte. Mit den zurechtgelegten Worten ging sie auf ihn zu und erläuterte ihm, dass und warum er ab diesem Tag ein Fahrtenbuch zu führen habe. Der ältere MA hörte sich alles an und antwortete: „Wissen Sie, das ist ja alles schön und gut, was sie da sagen. Aber ich mache das nicht, das können Sie sich abschminken. Das muss ich mir von Ihnen nicht vorschreiben lassen. Bisher musste ich kein Buch führen, dann fange ich jetzt auch nicht damit an.“ Diese Reaktion verblüff-te die junge FK. Sie hatte zwar mit einer ablehnenden Haltung des MA ihren Anweisungen gegenüber gerechnet, nicht aber mit völliger Verwei-gerung und diesem Trotz, den er an den Tag legte. Es schien ihn nicht im Geringsten zu interessieren, was die junge FK von ihm verlangte oder welche Beweggründe sie dazu hatte.

Nach kurzer Fassungslosigkeit antwortete sie geschickt, dass es die Ent-scheidung des MA sei, diese Anweisung zu befolgen oder nicht. Weiter erklärte sie, dass er sich aber zugleich dessen bewusst sein müsse, dass er, wenn er das Fahrtenbuch nicht führe, auch keine Erstattung seiner Reisekosten mehr bekomme. Sie fand sehr klare Worte und verließ den Raum. Der MA zog sich daraufhin beleidigt zurück.

Er unterlies bei seiner nächsten Dienstreise wieder das Führen des Fahr-tenbuches. Die FK zahlte ihm konsequenterweise keine Reisekosten aus. Der ältere MA ärgerte sich darüber, sah aber, dass er keine Chance hatte und führte fortan das Fahrtenbuch, wie vorgeschrieben.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

25 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

3 Jahre

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

30 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Beim früheren Vorgesetzten musste der ältere MA kein Fahrtenbuch führen. Dies war zwar nicht legal, wurde aber so praktiziert.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Die junge FK wurde trotz guter Vorbereitung mit einem völlig unerwarteten Verhalten des älteren MA konfrontiert, auf das sie sofort reagieren musste. Sie entschied sich kurzerhand für das richtige Mittel und fand klare Worte. Sie machte dem MA deutlich, dass sie der Chef sei und ihm diese Weisung erteilen könne. Sie zeigte ihm deutlich die Konsequenzen auf, die ihn bei Nichtbefolgen ihrer Anweisungen erwarten würden.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Sie war einen Moment lang sehr verduzt, weil sie nicht auf diese völlige Blockade seitens des älteren MA und dessen unverschämter Antwort eingestellt war. Sie löste die Situation dann aber sehr schnell und sehr gut.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Die junge FK erkannte schnell, dass sie umgehend reagieren musste und entschied sich für sachliche, unmissverständliche Worte mitsamt Aufzeigen von eventuellen Konsequenzen. Sie zwang den MA nicht, sondern forderte ihn geschickt auf, das Fahrtenbuch zu führen. Sie regierte sehr selbstsicher und lies sich vom älteren MA nicht einschüchtern. Auch im weiteren Vorgehen blieb sie konsequent und zahlte keine Reisekosten mehr aus, wie sie es angedroht hatte.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☒positiv ☐negativ ☐neutral

Die MA des Umfelds reagierten sehr positiv auf das Führungsverhalten der jungen FK. Sie forderten den älteren MA auf, das Fahrtenbuch zu führen, als er dies auch nach dem Gespräch weiterhin verweigerte.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Genauso wie sie es getan hat.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Die FK ist an dieser Situation nicht gescheitert sondern gewachsen.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☒erreicht ☐nicht erreicht

Der ältere MA führte fortan ein Fahrtenbuch ohne sich weiter zu beschweren. Auch andere Anweisungen der jungen FK befolgte er widerstandslos.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

☐ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“

☒ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst

☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

15. KE

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☐ erfolgreiches oder ☒ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Die ehemalige FK einer sehr kleinen Organisationseinheit von insgesamt vier MA schied altersbedingt aus. Ein junger MA des Teams rückte als neue FK nach. Damit wurde er Vorgesetzter seiner Kollegen, denen er zuvor noch gleichgestellt war. Es kam zu Rollenkonflikten innerhalb der Gruppe. Die älteren MA ignorierten die neue Führungsfunktion des jungen, ehemaligen Kollegen. Er wurde einfach nicht ernst genommen. Seine Anweisungen wurden nicht befolgt oder kurzum wegargumentiert. Brachte er neue, frische Ideen ein, wurden diese grundsätzlich abgelehnt. Die älteren MA machten alles wie bisher und organisierten sich selbst. Es kam oft zu Streitereien mit der jungen FK, die auf Meinungsverschiedenheiten beruhten und wenig mit produktiver Arbeit zu tun hatten. Dies führte teilweise bis zum Ausrasten der jungen FK. Die Personalabteilung wurde auf die konfliktreiche Situation aufmerksam und beobachtete das Geschehen. Die Personalverantwortlichen erkannten, dass sie eine Fehlentscheidung bei der Stellenbesetzung getroffen hatten. Sie führten ein Gespräch mit der jungen FK. Es wurde angesprochen, dass sie in ihrer Position nicht gut zurechtkam. Ihr wurde deshalb nahe gelegt, die Führungsverantwortung wieder abzugeben. Diesem Vorschlag folgte sie und wurde wieder ein „normaler“ MA des Teams. Weiterhin traten keine Schwierigkeiten auf.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

durchschnittlich 23 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

0 Jahre

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

25 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Nein, zuvor herrschte im MA-Team eine harmonische, kollegiale Atmosphäre.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Die junge FK wurde in ihrer neuen Position nicht ernst genommen. Sie fand sich nicht in ihre Rolle ein. Sie konnte sich nicht durchsetzen. Sie schaffte es nicht, einen Führungsstil zu entwickeln.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet war? Womit kam sie nicht zurecht?

Mit der wenig kollegialen Atmosphäre und dem Ignorieren der Hierarchie und des Weisungsrechts kam sie nicht zurecht. Sie wusste nicht wie sie sich in ihrer neuen Rolle verhalten sollte und was sie zu tun hatte.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Fast nichts. Sie war einfach keine FK.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☐positiv ☒negativ ☐neutral

Die anderen MA der Organisationseinheiten beobachteten das Geschehen mit einigem Abstand. Sie konnten nicht verstehen, warum die offensichtlich wenig führungstaugliche, junge Person als neue FK eingesetzt wurde. Sie wurde auch im Umfeld nicht wirklich ernst genommen.

Die Personalabteilung wurde auf die angespannte Situation aufmerksam, erkannte dass die junge FK keine Führungsqualitäten aufwies und reagierte daraufhin mit einer Umbesetzung der Stellen.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Die junge FK hätte ihre Funktion statustechnisch nicht übersteigert darstellen, sondern vielmehr durch Persönlichkeit führen sollen. Sie hätte das Verhalten ihrer älteren MA nicht gefallen lassen und eingreifen müssen. Sie hätte sich als FK durchsetzen und die Rollenverteilung deutlich machen müssen. Auf die Auseinandersetzungen hätte sie sich nicht einlassen dürfen, zudem war das Ausrasten völlig fehl am Platz und untragbar. Erfolg hätte sie gehabt, wenn sie offen mit den älteren MA gesprochen und die neue Situation mit allen Vor- und Nachteilen dargelegt hätte. Vielleicht wären auch persönliche Gespräche angebracht gewesen, dann wäre sie nicht der geballten Power der solidarischen Gruppe der älteren MA ausgesetzt gewesen.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Die junge FK ist hauptsächlich an ihrem emotionalen Verhalten gescheitert. Sie hätte nicht ausrasten dürfen, sondern sachlich bleiben müssen. Sie hätte von vorne herein eine klare Linie aufzeigen und einen eigenen Führungsstil entwickeln müssen.

Die Personalverantwortlichen schrieben auch sich den Fehler zu. Sie hätten erkennen müssen, dass diese Person als FK nicht geeignet ist und diese Verantwortung sie überforderte.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☐erreicht ☒nicht erreicht

Die junge FK gab ihre Führungsposition wieder auf. Eine fremde, neue FK wurde eingestellt.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

☐ ausschließlich in Führungskonstellation „Jung führt Alt“

☒ häufiger bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst

☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

Teil 2a:

1. Bitte beschreiben Sie eine typische Situation, in welcher eine junge Führungskraft (< 35 Jahre) und ein älterer Mitarbeiter aufeinander-treffen. Diese Situation sollte ein besonders ☒ erfolgreiches oder ☐ erfolgloses Führungsverhalten zeigen.

Eine junge FK trat eine Führungsposition neu an. Schnell stellte sie fest, dass in ihrem Team ein älterer MA war, der mit dem Thema E- Mail überhaupt nicht vertraut war. Alle anderen MA der Organisationseinheit nutzten dieses gängige Mittel zur Daten- und Informationsübermittlung, nur seine schriftliche Kommunikation fand ausschließlich auf dem Papier statt. Auch der Umgang mit den Softwareprogrammen, die er zur Erledigung seiner Aufgaben benötigte, fiel ihm nicht leicht. Er hatte sich aber im Laufe der Zeit mühsam eingearbeitet und kam soweit „ganz gut“ damit klar. Die anderen MA erklärten der jungen FK, dass sie ihre liebe Not damit hätten, dass der ältere MA seine E-Mails nicht lese und folglich auch nicht darauf antworte. Die komplizierte Kommunikation per Papierbrief mit und für ihn kostete sie sehr viel Zeit und sei umständlich.

Die junge FK versuchte den älteren MA zum Umgang mit neuen Medien und insbesondere mit dem E-Mail-Programm zu motivieren, traf aber relativ schnell auf sehr große Widerstände. Der ältere MA meinte, das sei nichts für ihn und er habe nicht die Nerven dazu, sich dies auch noch anzueignen. Bisher habe es auch ohne E-Mails geklappt, ihm würde es den Schriftverkehr auf Papier bis zur Rente wohl auch noch so tun. Die junge FK wägte ab, wie viel Demotivation sie mit dem Ausüben von Druck beim älteren MA erzeugen würde bzw. ob man es einfach dabei belassen könnte, dass er weiterhin ohne E-Mail-Nutzung arbeitet. Sie entschied sich für letzteres, weil sie auf die vielen negativen Auswirkungen einer zwanghaften Durchsetzung, wie Frust und Demotivation verzichten wollte. Außerdem rechnete sie damit, dass die anderen MA einen gewissen Druck auf den älteren MA ausüben würden, die ihn laufend dazu anhielten per E-Mail zu kommunizieren. Auch sie selbst wies den älteren MA ab und zu auf die einfachere Möglichkeit der Kommunikation hin und dass er sich durch das Nicht-Nutzen selbst benachteilige. Des Weiteren belies sie es dabei.

Eine besondere Situation veranschaulicht den indirekten Druck, der auf diese Weise ausgeübt wurde und welcher dann auch zum Erfolg führte: Es wurde eine Mitarbeiterbesprechung einberufen, die per E-Mail angekündigt wurde. Am Besprechungstermin versammelten sich alle MA der Organisationseinheit. Einzig der ältere MA erschien nicht, weil er die E-Mail nicht gelesen hatte und demzufolge nicht über das Treffen informiert

war. Die Besprechung wurde ohne den älteren MA abgehalten. Als er anschließend auf sein Nichterscheinen angesprochen wurde, war ihm das sehr peinlich. Nach einigen vergleichbaren Vorfällen entschied sich der ältere MA dann von selbst dazu, sich mit dem Thema „E-Mail“ zu beschäftigen. Die junge FK bot spontan ihre Hilfe dazu an und begleitete den älteren MA bei der Einarbeitung in das für ihn neue Gebiet.

2. Wie groß war der Altersunterschied von FK und MA?

28 Jahre

3. Wie viel Berufserfahrung hatte die FK in ihrer Position?

1 Jahr

4. Wie viel Berufserfahrung hatte der MA in seiner Position?

35 Jahre

5. Gab es zu dieser Situation eine Vorgeschichte?

Der MA kam bis dato (beim früheren Vorgesetzten) immer ohne moderne Medien, wie E-Mail, durch.

Teil 2b:

1. Welche besonderen Herausforderungen stellte diese Situation an die FK? Wie ging sie damit um?

Sie musste dem älteren MA die Angst vor dem Unbekannten nehmen und ihm dessen vereinfachende Bedeutung klar machen.

2. Gab es Momente, auf die die FK nicht vorbereitet? Womit kam sie nicht zurecht?

Die FK entschied sich nicht aktiv zu handeln, sondern die Situation auf eine passive, abwartende Art aufzulösen. Deshalb gab es keine Momente, auf die sie nicht vorbereitet war.

3. Was fanden Sie gut am Verhalten der FK?

Die junge FK schätzte die Situation sehr gut ein. Sie entschied sich bewusst gegen ein aktives Einschreiten und Druckausübung gegenüber dem älteren MA, um Demotivation und Frust zu vermeiden. Ihre Strategie verfolgte sie gekonnt. Sie war schlussendlich aktiv zur Stelle, als es galt den MA zu unterstützen.

Teil 2c:

1. Welche Reaktionen fanden statt? ☒ positiv ☐ negativ ☐ neutral

Die anderen MA freuten sich über die Erkenntnis des älteren MA. Dass die junge FK anfangs nichts unternahm, stieß auf Unverständnis bei den MA. Zum Schluss erkannten aber alle, dass der gewählte Weg zum Ziel geführt hatte. Mit dem Ergebnis waren alle sehr zufrieden.

2. Wie hätte die FK ihrer Meinung nach bestenfalls reagieren sollen?

Sie hat die Herausforderung zwar sehr ungewöhnlich aber effektiv gelöst.

3. Woran ist dies evtl. gescheitert?

Die junge FK scheiterte nicht. Lediglich dauerte es eine Weile, bis das Ziel erreicht werden konnte.

4. Welche Folgen hatte das Ereignis? Ziel ☒erreicht ☐nicht erreicht

Der MA traf aus eigenem Willen die Entscheidung, sich in die Thematik einzuarbeiten. Für ihn selbst und alle anderen MA stellte dies letztendlich eine Erleichterung dar.

5. Inwiefern schätzen Sie die geschilderte Situation als besonders spezifisch für die Konstellation „Jung führt Alt“ ein im Vergleich zu allgemeinen Führungskonstellationen?

☐ **ausschließlich** in Führungskonstellation „Jung führt Alt“

☒ **häufiger** bei „Jung führt Alt“ anzutreffen als sonst

☐ typische Führungskonstellation **unabhängig** von „Jung führt Alt“

Teil 3: Handlungsempfehlungen

1. Meinen Sie, es gibt Wege solche Situationen von vorne herein zu vermeiden? Wenn ja, welche?

- PL 1: Ja. Die jungen FK sollten von Beginn an Mitarbeitergespräche führen und darin deutlich machen, was ihnen wichtig ist und dass dabei weder das Alter noch die Erfahrung eine Rolle spielen. Solche Gespräche dienen auch dazu, gleich zu Anfang herauszufinden, wer der jungen FK eher kritisch gegenübersteht. Dann weiß man, mit wem man vorsichtig umgehen muss.
- PL 2: Eher nein. Die Situationen selbst lassen sich schwer vermeiden. Die Frage ist daher: Wie trage ich den Konflikt aus? Dafür ist es wichtig, ein Gespür für den MA zu entwickeln. Wie reagiert er auf das Ausüben von Druck durch die FK? Blockt er ab oder kommt er dadurch erst richtig in die Gänge? Hier gilt es für die jungen FK, ihre Sinne zu schärfen und genau auf das Gegenüber und dessen Reaktionen zu achten und diese dann zu deuten.
- PL 3: Ja. Es sollte im Gegensatz zu normalen Führungskonstellationen besonders viel kommuniziert werden. Der regelmäßige Austausch von junger FK und älterem MA verspricht von vorne herein ein ausgeglichenes Verhältnis. Etwaige sich anbahnende Probleme können so früh erkannt werden. Leider bleibt dafür oft zu wenig Zeit.
- PL 4: Ja. Die junge FK sollte auf jeden Fall überlegt an die Sache herangehen. Das ist wichtig bei der Interaktion mit älteren MA, denn man weiß nie, wie sie tatsächlich reagieren. Man sollte für alles gewappnet sein.
- PL 5: Ja. Das A und O ist, dass die junge FK ins Gespräch mit den älteren MA kommt. Man sollte anfangs klären, wer welche Erwartungen hat, was bisher gut lief und was nicht und wie man weiterhin zusammen verfahren möchte. Die älteren MA sollten nicht das Gefühl haben, dass jemand neues, jüngeres kommt, der alles Altbewährte umkrempeln möchte. Es sollte vermieden werden, ein allzu freundschaftliches Verhältnis aufzubauen. Zum Beispiel sollte das „Du“ nicht unbedingt angeboten werden, weil das Siezen eine gewisse hierarchische Distanz wahrt.

- PL 6: Ja. Die Situation an sich sollte von allen Seiten akzeptiert und deren Spezifik wahrgenommen werden. Alle sollten sich darauf einlassen, dann kann man Problemen vorbeugen. Was nicht bekannt oder erkannt wird, kann auch nicht verhindert werden.
- PL 7: Ja, allerdings ist damit viel Aufwand verbunden. Junge FK neigen anfangs oft dazu, „zu nett“ zu sein, was dazu führt, dass sie nicht mehr ernst genommen werden. Junge FK sollten nicht allzu freundschaftlich mit den älteren MA umgehen. Die junge FK sollte sich Zeit nehmen, mit jedem einzelnen MA ein Gespräch zu führen, bei dem berufliche und persönliche Aspekte besprochen werden. Damit kann eine gemeinsame Ausgangsbasis geschaffen werden und man lernt sich gegenseitig kennen. Junge FK sollten nicht das Zep-ter schwingen. Es handelt sich um eine Gradwanderung zwischen „größtmöglichem Zulassen“ und „gezieltem Einschreiten, wenn es nicht läuft“.
- PL 8: Ja. Die junge FK sollte genau auf ihre Rolle vorbereitet werden und die Rollenverteilung immer verdeutlichen. Sie sollte ihren MA ein Leitbild vorgeben. Flexibilität und andere eingeforderte Dinge sollte sie auch selbst widerspiegeln. Die junge FK sollte, im Vergleich zu einer älteren FK, ihrer Vorbildfunktion noch vielmehr gerecht werden.

2. Wie können sich junge FK optimal auf solche Situationen vorbereiten?

- PL 1: Die jungen FK sollten klärende Gespräche mit den älteren MA führen und sich umfassend, und nicht nur teilweise, darauf vorbereiten. Dabei sollten vorab alle Alternativen, in Bezug auf mögliche Reaktionen des älteren MA, durchdacht werden. Für wichtig halte ich in diesem Zusammenhang auch, dass die Hierarchie eingehalten wird. Also dass zum Beispiel nicht geduzt wird, auch wenn der Ältere das vorschlägt.
- PL 2: Hauptsächlich können junge FK durch ihre Fachkompetenz punkten. Eine gute Vorbereitung und das Überzeugen durch Fakten versprechen eine gute Grundlage für eine gelungene Lösung von Konfliktsituationen zu sein. Die jungen FK sollten auf keinen Fall versuchen, mit dem Kopf durch eine Wand stoßen zu wollen.
- PL 3: Eine ordentliche Vorbereitung auf eine schwierige Situation ist wichtig. Es sollte nie aus dem Bauch heraus agiert werden. Klare Vorgaben für ältere MA sind wichtig und dass das Über- und Unterordnungsgefüge klar ist. Es sollte auch beachtet werden, dass Akzeptanz immer auf Gegenseitigkeit beruht.
- PL 4: Das Umfeld, d.h. das MA-Verhalten untereinander, wahrzunehmen ist von großer Bedeutung. So kann die FK den Einzelnen besser einschätzen. Die junge FK sollte trotz allem Verständnis für die älteren MA aufbringen und sich in deren Rolle versetzen können. Ratschläge von erfahreneren Kollegen sollte die junge FK immer dankend annehmen.
- PL 5: Meiner Meinung nach ist wichtig, dass die junge FK die älteren MA mit ins Boot holt und die Ideen und Verbesserungsvorschläge der Älteren berücksichtigt. Dabei sollte sie dennoch klar machen, wer die FK und wer der MA ist und dass Alter und Erfahrung keinen negativen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben, sondern eine Chance zur gegenseitigen Bereicherung darstellen. Viele Gespräche zu führen halte ich für unbedingt notwendig, um sich gegenseitig einschätzen zu können.

- PL 6: Entscheidungen sollten nicht aus dem Bauch getroffen werden. Kommunikation spielt die tragende Rolle im Geschehen. Offene Gespräche fördern viel Frustpotenzial zutage, welches anschließend frühzeitig bereinigt werden kann. Die jungen FK sollten sich der spezifischen Führungskonstellation bewusst werden und offensiv sein. Dem MA sollte gegebenenfalls klar gemacht werden, wer der Chef ist.
- PL 7: Anfangs sollten sie beobachten und Informationen abfragen, im Sinne von „Wie wird das hier gehandhabt?“. Eine gute Möglichkeit dazu, ist das Führen von Kennenlern-Gesprächen, bei denen eigene Vorstellungen klar kommuniziert werden. Es gibt immer Persönlichkeitsabhängigkeiten von beiden Seiten, welchen Beachtung geschenkt werden muss. Junge FK sollten ihren älteren MA klarmachen, dass sie auf sie angewiesen sind.
- PL 8: Die junge FK muss sich intensiv mit der Situation befassen, auch wenn das viel Zeit und Nerven kostet. Sie sollte sich auf die Problematik mit all ihren Facetten vorbereiten und dabei den Ist- und den Soll-Zustand vor Augen haben. Aufgrund dessen sollte sie sich überlegen, welche Wege zum Ziel führen und welcher Weg davon der beste und erfolgversprechendste ist. Im Konflikt selbst sollte die junge FK flexibel hinsichtlich der Alternativen und der Geschwindigkeit bleiben. Von einer jungen FK wird mehr Flexibilität und Einfallsreichtum erwartet, was die Lösung von Problemen betrifft.

3. Wie kann die Organisation bzw. das Umfeld die jungen FK unterstützen? (Vorgesetzte, Personalleiter, Personalräte etc.)

- PL 1: Durch Seminare und Trainings kann die Organisation die jungen FK unterstützen. Die jungen FK brauchen Werkzeuge an die Hand, die ihnen vertraut sind und welche sie bei Bedarf gezielt einsetzen können. Tipps von erfahrenen Kollegen sowie persönliche Gespräche mit diesen Personen halte ich zudem für unerlässlich. Außerdem denke ich, dass der nächsthöhere Vorgesetzte auch immer ein Auge auf solche Konfliktsituationen halten und der jungen FK Rücken- deckung sowie Unterstützung geben sollte.
- PL 2: Das Umfeld sollte so gut wie möglich versuchen, die Spannung aus der Situation zu nehmen. Vom Personalrat ist aber in den meisten Fällen keine Unterstützung zu erwarten. Da sind eher die direkten Vorgesetzten gefragt.
- PL 3: Spezielle Fortbildungsprogramme könnten helfen. Kommt es zu Problemen zwischen Jung und Alt, sollte das Umfeld der jungen FK den Rücken stärken und Verlässlichkeit demonstrieren.
- PL 4: Es sollten mehr Angebote an Fortbildungsprogrammen und Schulungen bestehen, zu denen die Organisationen die jungen FK schicken können. Außerdem ist von Bedeutung, dass die Vorgesetzten die jungen FK im Auge behalten, sie loben, ihnen Unterstützung und persönliche Ansprache anbieten. Sie müssen ihnen Rückhalt geben und die jungen Nachwuchskräfte schon im Vorfeld langsam an die Situation als FK heranführen.
- PL 5: Der unmittelbare Vorgesetzte muss voll und ganz hinter der jungen FK stehen. Nach außen muss klar kommuniziert werden, dass die junge FK das Sagen hat. Wenn allen klar ist, dass es eine schwierige Situation ist, wird mehr dafür getan, tatsächlichen Problemen vorzubeugen. Gemeinde- und Personalräte können meiner Meinung nach nicht viel dazu beitragen.
- PL 6: Die Organisation sollte bei Konflikten vermitteln, dabei ist es egal wer dies letztendlich im konkreten Fall übernimmt.

- PL 7: Am erfolgversprechendsten ist es vermutlich, Mentoren einzusetzen - also erfahrene FK als Ansprechpartner, die junge FK unterstützen. Daneben halte ich spezifische Schulungen auch innerhalb der Organisation bzw. Einführungen für neue, junge FK für sinnvoll, um die Abläufe, insbesondere bezüglich der Personalthemen (Wer muss wann und wem Krankmeldung bringen, wie werden Beurteilungen geschrieben, Abläufe, Arbeitsweisen, Besonderheiten in der Organisation), kennenzulernen.
- PL 8: Das Umfeld sollte Handlungsempfehlungen an die Hand geben, den Rücken der jungen FK stärken und sich aber trotzdem nicht direkt ins Geschehen einmischen. Das würde der jungen FK gegenüber den MA Kompetenzen und Eigenverantwortung absprechen.

Teil 4: Abschluss

Haben Sie noch Fragen oder Anregungen? Gibt es Aspekte, die im Interview nicht berücksichtigt wurden?

PL 1: Mir fallen momentan keine weiteren Aspekte oder Anregungen ein.

PL 2: Mir fallen momentan keine weiteren Aspekte oder Anregungen ein.

PL 3: Für junge FK ist es wichtig, eine eigene Strategie für die Organisation ihres eigenen Arbeitsbereichs und der Bewertung ihrer MA zu entwickeln.

PL 4: Nicht jeder ist aufgrund seiner Stelle gleich automatisch eine FK. Die persönliche Eignung spielt bei einer FK eine tragende Rolle.

PL 5: Dass der Aspekt des Geschlechts noch größere Bedeutung im Bereich „Jung führt Alt“ hat als sonst, ist mir persönlich des Öfteren aufgefallen. Vor allem junge Frauen werden von MA und Bürgern einfach nicht so akzeptiert wie vergleichsweise ihre männlichen Kollegen. Frauen müssen mit herausragendem Fachwissen und sozialer Kompetenz überzeugen.

PL 6: Mir fallen momentan keine weiteren Aspekte oder Anregungen ein.

PL 7: Eine gute FK ist jemand, der führen kann und führen will. Nicht jeder, der die Befähigung zur Führungsposition hat, ist automatisch eine gute FK.

PL 8: Ich könnte mir vorstellen, dass Frauen es als junge FK noch schwerer haben als männliche Kollegen.

Auswertung der kritischen Ereignisse

KE	Spannungsfelder	Anforderungen	positives Verhalten	negatives Verhalten
1	• FK aufgeschlossen gegenüber Neuerung, MA hat Vorbehalte • bisher gut – warum ändern? • MA in Reichweite des Ruhestands, Ruhestandsgedanken • Anpassung des MA (an Neuerungen) nicht möglich • Motivationsmangel	• MA von Vorteilen der Neuerungen überzeugen • Durchsetzungsvermögen • Umgang mit Ablehnung der MA • Konfliktsituationen ausfechten neben dem Tagesgeschäft • Widerstand des MA brechen • in die Lage des MA versetzen • Begründen des eigenen Handelns • Kenntnis über Eigenarten / Charakter des MA • Einschätzungsvermögen zur Reaktion des MA	• Termine setzen • Zielvorgaben machen • versuchen, MA zu verstehen • Begründung	• sozialen Druck aufbauen • zu hohe Druckausübung • kein Einschätzungsvermögen zur Reaktion des MA
2	• bisher gut – warum ändern? • FK will Idee / Innovation umsetzen, MA weigern sich • MA haben Angst, den neuen Anforderungen nicht gerecht werden zu können, Unsicherheit • Lernprozess der Älteren schwerfälliger • Ältere weniger flexibel und anpassungsfähig • mangelnde Bereitschaft Älterer zur aktiven Mitarbeit • Gewohnheit • Motivationsmangel • Kreativitätsmangel	• MA von Vorteilen der Neuerungen überzeugen • Durchsetzungsvermögen • Überzeugungsarbeit • Bereitschaft wecken, althergebrachte Vorgehensweise über Bord zu werfen • Umgang mit Ablehnung der MA • Konfliktsituationen ausfechten neben dem Tagesgeschäft • Widerstände der MA brechen • MA motivieren • immer am Ball bleiben und vorantreiben • eigene Ziele verfolgen, nicht davon abweichen, sich nicht beeinflussen lassen	• MA ins Boot holen, in Ablauf und Konzeption integrieren • eigene Ideen, Wünsche, Vorstellungen und Anregungen der MA einbeziehen • klare Vorgaben und Rahmenbedingungen • Absprachen • auf Forderungen der MA eingehen • Entgegenkommen, Kompromisse schließen • beispielhafte, anschauliche Verdeutlichung der Innovation / des Ziels • Ziel- und Eckpunkte setzen	---
3	• personalrechtliche Situation • MA in Reichweite des Ruhestands, Ruhestandsgedanken • MA hat keinen Respekt vor Konsequenzen, da Ruhestand in Sicht • MA gesteht Fehler gegenüber FK nicht ein, kein Schuldbewusstsein • Kommunikation	• Unrechtsbewusstsein des MA schärfen • Konsequenzen aufzeigen • mit fehlendem Schuldbewusstsein des MA umgehen • auf älteren MA rechtsprechend einwirken • MA auf Fehlverhalten hinweisen	• der Herausforderung stellen • selbständiges Lösen des Problems • klare Linie • scharfe Grenzen setzen • Aufklären der Ursache und Revidieren des Fehlers	• zu dick aufgetragen im Gespräch, nicht unbedingt notwendige Maßnahmen ergriffen

KE	Spannungsfelder	Anforderungen	positives Verhalten	negatives Verhalten
4	• Übernahme eines zusätzlichen Aufgabengebiets durch einen älteren MA • Umstellung auf elektronisches Antragsverfahren • Konkurrenzgedanken des älteren MA (Vorgeschichte) • Erwartung, dass junge Leute problemlos mit neuen Medien umgehen können • Umgang mit neuen Medien / neuen, elektronischen Verfahren • Flexibilität • Kommunikation • Erfahrung • Ablehnung von Neuem	• sachliche Ebene beibehalten • Überzeugungsarbeit, obwohl keine eigenen Erfahrungen dazu • Kompetenzgerangel • Umgang mit unsachlichen Argumenten des MA • persönliche Angriffe des MA • klärendes Gespräch führen	• einfühlsam, sachlich, ruhig bleiben • gewissen Druck ausüben auf MA • umfassende Vorbereitung auf klärendes Gespräch auch auf unsachliche, subjektive Argumente des MA; auf alle Eventualitäten vorbereitet sein • selbstsicheres Auftreten • Probleme (Jung führt Alt und Vorgeschichte) offen ansprechen • ansprechen, dass Berufserfahrung und Alter nicht relevant sind	• schlechte Vorbereitung auf Gespräch → nur sachliche Vorbereitung reicht nicht aus
5	• Streit zwischen zwei MA, ein jüngerer und ein älterer • Konkurrenzen • Mediationsgespräch zwischen MA, Kommunikation • Vorwurf des Älteren der altersbezogenen, ungerechten Behandlung • Vorwurf der Bevorzugung jüngerer MA bzw. Benachteiligung älterer MA • Vorwurf der Respektlosigkeit gegenüber dem Alter	• Führen eines Mediationsgesprächs • Gesprächsführungstalent • Einfühlungsvermögen, Empathie • altersbezogene, unsachliche Argumentation des älteren MA • Kenntnis über Eigenarten / Charakter des MA • Einschätzungsvermögen zur Reaktion des MA (fühlte sich persönlich angegriffen)	• Objektivität wahren, objektives Urteil fällen • beide Seiten zu Wort kommen lassen • vermitteln • sachliche Ebene nicht verlassen • Hinweis, dass Entscheidung nicht altersbezogen ist und keine Bevorzugung stattfand • Nähe zum MA, Empathie	• Verunsicherung durch unsachliche Argumentation des älteren MA, unsicheres Auftreten • bei Vorbereitung unsachliche Aspekte außer Acht lassen
6	• Versprechen des früheren Vorgesetzten, Einforderung bei neuer, junger FK • MA erklären, dass Leistungen nicht ausreichen für Beförderung • Motivationsmangel • Respekt und Akzeptanz • Kommunikation	• Drohungen des älteren MA • Vergleich mit altem Stelleninhaber • schwere alters- / erfahrungs- / positionsbezogene Vorwürfe des älteren MA • Beleidigungen des älteren MA • Einschätzungsvermögen zur Reaktion des MA • negative, enttäuschende Rückmeldung geben • NICHT befördern, obwohl Vorgänger es versprochen hatte	• Standhaftigkeit, nicht beirren lassen, nicht einknicken • konsequentes Handeln • persönlichen Abstand gewinnen, Beleidigungen nicht persönlich nehmen und Einschüchterung nie nach außen zeigen • Konflikt offensiv austragen • Entscheidung eindeutig vertreten (auch nach außen) • Erkennen der mangelnden Leistungen des MA • Hilfe / Unterstützung suchen • MA zu besseren Leistungen motivieren	• nicht erkannt, dass Geld kein Motivator ist • keine Alternativen aufgezeigt bzw. in Erwägung gezogen

KE	Spannungsfelder	Anforderungen	positives Verhalten	negatives Verhalten
7	- Kündigung eines älteren MA mit Familie - Respekt - Erfahrungsdefizite - Kommunikation	- Existenz des MA stand auf dem Spiel - Vorwürfe der mangelnden Lebens- und Berufserfahrung und damit verbundener leichtfertiger Entscheidung, die weitreichende, existenzielle Folgen hat - Umgang mit emotionaler Reaktion des MA - Gerichtsverhandlung - Mut, diesen Schritt zu wagen	- richtige Entscheidung treffen, dem MA zu kündigen - Entscheidung bis zuletzt konsequent durchziehen und verfechten - Erkennen des Missstandes und Finden des Verursachers - einschreiten - Fehlverhalten dokumentieren - würdevollen Abschied bieten - offen mit MA über Probleme sprechen - gute Vorbereitung auf Gerichtsverhandlung	- keine gemeinsame Basis finden - Aspekt des Alters- und Erfahrungsunterschied nicht beseitigen
8	- veralteter Führungsstil des Vorgängers - alte Gewohnheiten - Unsicherheit, Vorurteile - Angst älterer MA vor Neuem / Veränderung - keine Identifikation mit junger FK - Zweifel an Erfahrung der jungen FK - fehlende Akzeptanz	- Befürchtungen und Vorurteile sowie Zweifel an den Fähigkeiten der jungen FK beseitigen - Überzeugungsarbeit leisten - Umgang mit Misstrauen und Angst der MA vor Veränderungen - Unselbständigkeit der MA beseitigen - Gewohnheiten der MA berücksichtigen - veraltete Strukturen erneuern - Vertrauen aufbauen	- Einzelgespräche führen - nach Sorgen, Ängsten, Erwartungen der älteren MA fragen, gemeinsame Suche nach Lösungen - gute Vorbereitung auf Einzelgespräche - offener Umgang - Hilfe / Rat bei anderen suchen - klare Verhältnisse schaffen - klare Grenzen setzen - ruhig, verbindlich auftreten	---
9	- junge FK wird älterer FK übergeordnet - älterer MA verweigert Zusammenarbeit mit junger FK, keine Unterstützung - geballte Erfahrung trifft auf unwissenden Neuling - Akzeptanz	- Umgang mit Verweigerung der Zusammenarbeit sowie der Ablehnung und dem Ignorieren der eigenen Person vom MA - Neustrukturierung des Fachgebiets gleich am Anfang - Kenntnis über Arbeitsumfeld, Tätigkeiten einzelner MA - schnelle Einarbeitung in völlig neues Arbeitsgebiet - keine Unterstützung - Umgang mit dem Verhalten des älteren MA, der sich entwürdigt und in seiner Arbeit abgewertet fühlte - Umgang mit Unterstellungen / Vorwürfen des MA bezogen auf Erfahrungsdefizite und Alter	- nicht aufgeben, immer wieder neue Anläufe - auf MA zugehen - anfangs mit MA über „Jung führt Alt“ reden, Erfahrungsunterschiede ansprechen - verdeutlichen, dass FK auf Hilfe und Erfahrungswissen des MA angewiesen ist - MA um Verständnis und Mithilfe bitten - einen Zugang zum MA finden, ihm auf gleicher Ebene begegnen, sozialer Umgang - Einhaltung der Kompetenzverteilung einfordern - immer Kontakt zum MA suchen - verdeutlichen, wer der Chef ist	- eingeschnappt reagieren - dem älteren MA aus dem Weg gehen - sich einschüchtern lassen - keine gemeinsame Wellenlänge finden

KE	Spannungsfelder	Anforderungen	positives Verhalten	negatives Verhalten
10	• älterer MA intrigiert gegen jüngere FK (falsche Ratschläge, etc.) • Vorwürfe des Älteren (vor Organisationsspitze) • Vorwurf der geringen Erfahrung der FK • fehlender Respekt und fehlende Akzeptanz • Konkurrenz (interne Neubesetzung) • viele Vorurteile	• Konkurrenzsituation • Umgang mit Ablehnung des älteren MA • Zurechtweisen des Älteren • Umgang mit Erfahrungsdefizit • Auseinandersetzungen bewältigen	• Schwierigkeiten ansprechen • missliche, konfliktgeladene Situation aufklären • Organisationsspitze / nächsthöheren Vorgesetzten informieren → Hilfe holen • verdeutlichen, wer der Chef ist • den MA auf sein Verhalten ansprechen, fragen, warum er sich so verhält und was er damit erreichen	• Ignorieren des Verhaltens des älteren MA • Auseinandersetzungen aus dem Weg gehen • nachgeben • zu viel Respekt erweisen • versuchen durch Fachwissen von sich zu überzeugen • versuchen dem Älteren zu gefallen • denken, dass man als unbeholfen / unfähig abgestempelt wird, wenn man Hilfe holt • hoffen, dass sich das Problem von alleine löst
11	• Innovation, Verbesserung einführen • bisherige Arbeitsweise der älteren MA bemängeln / verbessern • Verbesserungsvorschlag wird als persönlicher Angriff gewertet • Vorwurf der geringen Erfahrung der FK • Vorurteile, Ängste • Ablehnung von Neuem • bisher gut – warum ändern? • fehlender Respekt und fehlende Akzeptanz	• Umgang mit der ablehnenden Haltung • Denken der MA ausräumen, dass kein Veränderungsbedarf besteht • Umgang mit dem Unverständnis der MA • Umgang mit den Vorwürfen der MA bezgl. Erfahrungsdefizit, Ahnungslosigkeit, Desinteresse ggü. den MA, zwanghafte Einführung moderner Methoden, Chaosverursachung • Gefühl der MA, der FK nicht gut genug zu sein, beseitigen • Empathie / hineindenken in ältere MA • Bedenken ausräumen • Respekt der älteren MA erarbeiten • MA von sich überzeugen • erkennen, dass etwas nicht stimmt / was nicht stimmt	• klärendes Gespräch • Probleme offen ansprechen • betonen, dass Alter und Erfahrung keine Rolle spielen • alle MA einbeziehen • sagen, dass man als junge FK auf Mithilfe und Erfahrungswissen der älteren MA angewiesen ist • Respekt ggü. der Position und Akzeptanz seiner Person als FK einfordern • MA nach Bedenken, Ängsten, Wünschen fragen • eigenes Handeln nachvollziehbar erklären • klare Worte wählen • klare Verhältnisse schaffen	• Innovationen gleich am Anfang einbringen → besser: erst abwarten und beobachten, zuerst Arbeitsweise und Charakter der MA identifizieren, um zu erfahren wie sie ticken und an welchen Punkten sie empfindlich reagieren
12	• Mutter-/Vaterinstinkte bei älterem MA geweckt • zu viel Unterstützung durch MA • keine eigene Handlungsfreiheit, Einengung • Unverständnis • aus Gewohnheit weiter machen • Bevormundung • Gesprächsführung, Kommunikation	• Umgang mit dem Übermaß an Unterstützung • Umgang mit Bevormundung durch älteren MA • keine Entfaltungsmöglichkeiten durch Einengung • kein Entwickeln eines eigenen Führungsstils möglich • Umgang mit Reaktion des MA nach Gespräch – hat nichts gebracht - Situation weiter wie bisher, obwohl MA prinzipiell verstanden hat, um was es geht • Empathie, Einfühlungsvermögen	• Dankbarkeit für Hilfe aussprechen • klärendes Gespräch • MA auf falsches Verhalten hinweisen • Feingefühl zeigen, Empathie • Bitte um Zurückhaltung des älteren MA • Versuch, sich aus Situation zu befreien, ohne MA zu verletzen • respektvolle, hierarchische Distanz zum MA wahren • eigenen Standpunkt mit Nachdruck vertreten • klare Grenzen aufzeigen	• nicht trauen etwas durchzusetzen • MA nicht verletzen wollen • zu vorsichtiger Umgang mit MA • nicht wissen, wie man sich verhalten soll • wenn kein Erfolg eintritt einfach aufgeben • zu gutmütig sein • zu großen Respekt vor dem Alter haben

KE	Spannungsfelder	Anforderungen	positives Verhalten	negatives Verhalten
13	- Leistungsbeurteilungsgespräche - junge, unerfahrene FK soll erfahrenen, älteren MA beurteilen - Erfahrungsunterschiede	- Umgang mit der unangenehmen Situation - über ältere, erfahrende Person urteilen, obwohl man selbst viele Fehler macht und kaum Ahnung hat - einer Person mit wesentlich mehr Berufs- und Lebenserfahrung deren Fehler aufzeigen - der Situation den unangenehmen Beigeschmack nehmen - gegenseitige Achtung und Vertrauen aufbauen	- gute Vorbereitung auf Gespräch - genaues Durchdenken aller Eventualitäten - positive und negative Kritik konstruktiv üben - eigene Fehler und Unerfahrenheit eingestehen - sagen, dass einem selbst die Situation auch unangenehm ist - Respekt vor dem Alter und der Erfahrung deutlich machen - offenes, ehrliches Gespräch führen - Rat suchen bei anderer, erfahrener FK	---
14	- Vorgesetzter pflegte andere Vorgehensweise - Gewohnheit der MA (an andere Umstände) - neue Regelungen - Verpflichtung älterer MA zu Kontrollvorkehrungen der Arbeit (Fahrtenbuch) - Kommunikation - Respekt - Ablehnung einer Anweisung - Verweigerung - Provokation	- Umgang mit Desinteresse, Frechheit, Unverschämtheit, Ablehnung, Verweigerung und Gleichgültigkeit des MA - Umgang mit dem weiteren Nichtbefolgen des MA der Anweisungen der FK / Blockade - Auseinandersetzungen mit MA, Widerworte des MA - konsequentes Handeln - Durchsetzungsvermögen - schnelle Reaktion auf unerwartetes Verhalten	- vorschriftsgemäßes Handeln - damit rechnen, dass MA protestiert - gute Vorbereitung - Notwendigkeit der eigenen Handlung erklären und begründen - Worte zurechtlegen - geschicktes, schnelles antworten / reagieren auf Reaktion des MA - die Entscheidung über Befolgen oder Nichtbefolgen in die Hand des MA legen - Konsequenzen aufzeigen und ggf. ziehen - klare, sachliche, unmissverständliche Worte - auf Weisungsbefugnis hinweisen - selbstsicheres Auftreten	- verblüfft sein - Fassungslosigkeit - Zwang ausüben - einschüchtern lassen
15	- junger MA des Teams wird plötzlich FK desselben Teams - Rollenkonflikte, Akzeptanz - Ignorieren der Hierarchie von MA, Respekt - Konkurrenzen	- eigenen Führungsstil entwickeln - eigene Rolle ausfüllen, sich damit identifizieren - Durchsetzungsvermögen - Ignorieren der Führungsfunktion von MA - Nichtbefolgen von Anweisungen durch MA - Meinungsverschiedenheiten, Konflikte und Streitereien ausfechten - Ablehnung der Ideen, Veränderungsvorschläge - wenig kollegiale Atmosphäre - Ignorieren des Weisungsrechts von MA	- neue, frische Ideen einbringen - Führen durch Persönlichkeit - geballte, ablehnende Front auseinanderziehen durch persönliche Einzelgespräche! - Vorteil der Masse - „Alle gegen einen“ - ausschalten. - offener Umgang, Ansprechen der schwierigen Situation - klare Linie aufzeigen und verfolgen - immer sachlich bleiben	- Ausrasten, emotionales Verhalten - endlose Diskussionen führen, auf Auseinandersetzungen einlassen - sich nicht durchsetzen - keinen eigenen Führungsstil entwickeln - Unsicherheit in der eigenen Position / Rolle - Funktion statustechnisch übersteigert darstellen - alles gefallen lassen - Überforderung zeigen

KE	Spannungsfelder	Anforderungen	positives Verhalten	negatives Verhalten
16	• älterer MA benutzt neue Medien (E-Mail) nicht • Weigerung sich einzuarbeiten • Ruhestandsgedanken • keine Motivation sich mit dem Neuen auseinanderzusetzen, Unsicherheit • Schwerfälligkeit aufgrund des Alters • Gewohnheit • andere MA beschwerten sich über älteren MA	• Widerstände des MA brechen • (indirekten) Druck ausüben • konsequent eine Strategie verfolgen • Entwicklung aufmerksam verfolgen • dem MA die Angst vor dem Unbekannten nehmen • Bedeutung / Notwendigkeit / Vorteile der Neuerung klar machen • Einschätzen der Situation und des Umfelds • Vermeidung von Frust und Demotivation	• Verhältnis von Demotivation des MA und Erfolg von Druckausübung abwägen • eindeutige Entscheidung treffen und diese nach allen Seiten verfechten • riskieren, dass dadurch andere Probleme hervorgerufen werden • konsequentes Handeln • kein Unterstützen des älteren MA in seiner Verweigerung • Ausübung von indirektem Druck • den MA dazu bringen, von selbst einsichtig zu werden • Konfrontation des MA mit den Folgen seines Verhaltens • den MA nach dessen Einsicht unterstützen und bestätigen • passives Handeln	---