

Junge Chefs und ältere Mitarbeiter

- Verändert der demografische Wandel das Führungsfeld? -

Juliane Meixner und Prof. Dr. H.-Eberhard Meixner

Junge Führungskräfte und ältere Mitarbeiter treffen heute vermehrt aufeinander. Wenn aber Menschen mit andersgearteten Erfahrungen, mit unterschiedlichen Wertvorstellungen (z. B. Y-Generation), verschiedenen Bedürfnissen und Interessen zusammenarbeiten, kann dies zu größeren Missverständnissen, Meinungsverschiedenheiten und besonderen emotionalen »Befindlichkeiten« führen.

Besonders aktuell ist diese Gefahr in vielen Verwaltungen mit einer unausgewogenen Altersschichtung. Fehlt die Brücke des mittleren Altersspektrums zwischen Jung und Alt, dann sind die Herausforderungen an die Führung häufig zu groß, um auf ein konstruktiv kritisches Miteinander zwischen den Generationen einzuwirken. Dann stehen auf der einen Seite die älteren, auf der anderen Seite die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die ausgleichenden und verbindenden mittleren Jahrgänge fehlen in dieser Altersschichtung. Friktionen zwischen den Einstellungsjahrgängen, die durchaus auch zu größeren Konflikten bei der Verteilung von Status, Einfluss, Beförderung und Verwendungsabfolgen führen können, werden somit durch eine falsche Ausrichtung im System verursacht und verschärft. Tatsächlich ist es aber nicht der demografische Wandel, der ursächlich das Führungsfeld verändert, sondern eine Fehlsteuerung im System. Die Kerben in der Altersschichtung sind das Ergebnis einer restriktiven Einstellungspolitik der letzten Jahre und Jahrzehnte. Wer über Sparhaushalte und Rationalisierung

gen ständig Personal abbaut, Neueinstellungen abwehrt und im großen Stil auf zeitlich befristete Arbeitsverträge ohne Blick auf die Konsequenzen setzt, darf sich nicht wundern, dass diese strategische Ausrichtung in der Altersschichtung besondere Spuren hinterlässt.

Eine unausgewogene Altersschichtung mit all ihren Verzerrungen eines Innovations-, eines Verwendungs- und Beförderungstaus ist für die öffentliche Verwaltung keine unbekannte Herausforderung. Generationskonflikte gab es bereits in den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts: In diesem Jahrzehnt waren die Führungspositionen mit älteren Mitarbeitern besetzt. Kriegsbedingt waren die mittleren Jahrgänge ausgedünnt. So standen sich recht alte und recht junge Mitarbeiter gegenüber. Die Älteren (Generation der Traditionalisten/Veteranen)² bestimmten meist autoritär – das hatten sie gelernt – den Takt und die Jüngeren mussten folgen. Damals waren die Vorzeichen somit umgekehrt: Alte Führung und junge Mitarbeiter. Heute wie damals fehlte der mittlere und vermittelnde Bereich in der Altersschichtung des Führungskaders. Die Gegensätze stießen damals schroff aufeinander. Vor allem das dynamische Wirtschaftswachstum und die enorme Expansion der öffentlichen Verwaltung verhinderten tiefgreifendere Verwerfungen. Auch heute expandiert nach vielen Jahren drastischer Personaleinsparungen die öffentliche Verwaltung in vielen Funktionsbereichen (innere Sicherheit, Bildungsbereich, Justiz), auch heute bei einem gleichzeitigen Mangel an potenziellen Bewerbern. Es gibt eine Botschaft und Lehre aus der Zeit der 60-iger Jahre: Die

1 Eine gute Übersicht über die systemischen Zusammenhänge findet sich in dem Bericht: Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen. https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf.

2 Klaffke, Martin (Hrsg.) Generationen-Management, Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden 2014; Bruch, Heike, u.a., Generationen erfolgreich führen – Konzept und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010.

Personalpolitik muss darauf einwirken, dass sich zumindest die Führungsmannschaft einer Verwaltung nicht auf einige wenige Jahrgänge verdichtet. Auf eine größere Spreizung kommt es an: Die Führungsmannschaft sollte sich auf ein breites Altersspektrum von jungen und älteren Führungskräften verteilen und sich auf keinen Fall auf einige wenige Jahrgänge verdichten.

I. Auf einen ausgewogenen Mix kommt es an: Junge und ältere Führungskräfte

In einer Verwaltung trat ein junger und dynamischer Bürgermeister sein Amt an. Er wollte alles besser machen als sein Vorgänger. Er wollte Vieles verändern – und das vor allem schnell. Er sah den großen Wurf, und er übersah die vielen bedeutsamen Kleinigkeiten auf diesem Weg. Warnungen und gut gemeinte Hinweise interpretierte er als Verrat an der Sache. Bald war es für diesen Bürgermeister eine ausgemachte Sache: »Traue keinem über 40 Jahre«. Junge Mitarbeiter³ hatte der Bürgermeister als spontan, voller Ideen, perfekt in der Anwendung digitaler Prozesse, offen für Neuerungen, flexibel, experimentierfreudig und vor allem auch mutig und risikobereit für neue Wege kennen- und schätzen gelernt. Mit leichter Hand waren sie dabei, wenn es um Neuerungen, neue Ideen und Impulse ging. Dagegen standen seine älteren, bedächtigen und zögerlichen Fachdienstleitungen, die ständig auf ihre Erfahrungen hinwiesen, das Risiko mieden und gebetsmühlenartig den Sinn und die Folgen von Innovationen hinterfragten. Die andauernden Mahnungen und die Bedenken, denen sich der Bürgermeister bei diesen älteren Führungskräften stellen musste, nahmen ihm den Schwung. Doch von diesen »Betonköpfen« wollte er sich nicht mehr ausbremsen lassen. »Wir sind jung und dynamisch und erproben den Wandel« hieß seine Losung und mit dieser Devise betrieb er die Personal- und Karriereentwicklung seiner Verwaltung. Viele junge Mitarbeiter kamen so unverhofft zum Zuge, die sich umso dankbarer, loyaler und risikofreudiger zeigten, je unverhoffter die Förderung für sie war. Dagegen standen in dieser Bilanz viele an sich gesetzte und nunmehr frustrierte Thronfolger. Sie fühlten sich ungerecht behandelt und vor allem fühlten sie sich übergangen. Sie hatten sich nicht nur mit einem jungen Bürgermeister zu arrangieren, sondern sie mussten sich auch noch mit einer jungen, mitunter schlecht für diese Führungsfunktionen vorbereitete Führung vor Ort arrangieren. Diesen Übergangenen wurde wahre Größe abverlangt: Sie mussten akzeptieren, was ihnen recht willkürlich und ungerecht erschien. Gleichzeitig wurde von ihnen volle Hingabe und die loyale Unterstützung ihrer jungen Chefs abverlangt. Wie kann das funktionieren?

3 Aus Gründen der Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt, es ist jedoch immer die weibliche Form mitgemeint.

Wer – wie dieser Bürgermeister – ausschließlich auf Jugend setzt, sollte aber auch bedenken, dass nicht nur die übergangenen Älteren leiden, sondern dass auch die Zukunft für viele potenzielle Nachwuchskräfte aussichtslos verbaut wird. Wer in wenigen Jahren nahezu ausschließlich seine Führungsmannschaft aus dem Fundus des 35-ig bis 40-ig jährigen Nachwuchses rekrutiert, verjüngt zwar aktuell die Mannschaft, doch nachhaltig ist diese Strategie auf keinen Fall. So wird die heute noch junge Mannschaft von Jahr zu Jahr älter und schon bald wird sie zu einem Zirkel sich abschottender Senioren. Das kann negative gruppendynamische Prozesse anheizen und das Verwaltungsteam in eine »Die« (da oben) und »Wir« (hier unten) spalten.

Aber es kommt noch schlimmer. Die Verweilzeiten in der Führung können zu einer lähmenden Routine werden.⁴ Ein ausgewogener Altersmix aus jungen und alten Führungskräften garantiert dagegen, dass nicht nur der Fluss an Impulsen und Innovationen in Gang gehalten wird, sondern auch ein geordneter Wissenstransfer möglich bleibt. Es sind aber nicht nur diese organisatorischen und personalpolitischen Vorteile, für die mehr Aufmerksamkeit und Nachhaltigkeit einzufordern ist, sondern es gibt eine Reihe weiterer bedenkenswerter Argumente, die für eine ausgewogene Altersschichtung sprechen. Ein pulsierender Personalkörper mit einer ausgeglichenen Quote von regelmäßigen Zu- und Abgängen schafft Flexibilität, die auch für die persönliche Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter unverzichtbar ist. Auch fördert »der Zug im Kamin« in einem natürlichen Rhythmus geistige Mobilität, Änderungsbereitschaft, Motivation und Identifikation. Dafür sorgen die auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Verweil- und Qualifizierungszeiten in den Karriereämtern. Auch hier gilt: »Wer rastet, der rostet!« Selbst bei hochmotivierten und flexiblen Führungskräften ist die Gefahr erkennbar, dass sie sich mit der Zeit in einer lähmenden Routine verbrauchen. Wer über viele Jahre, vielleicht auch Jahrzehnte in der gleichen Führungsverantwortung steht, verliert nicht selten an Empathie, Innovationsfreude und Kreativität. Wie aber kann man auf einem angespannten Arbeitsmarkt gestaltend auf die Altersschichtung und Karrierestruktur einwirken?

Das ist zunächst eine Frage der Personalpolitik. Personalpolitik gibt den konzeptionellen Rahmen vor, baut auf Werten und deren Realisierung und ist auch auf Nachhaltigkeit und einen Ausgleich der Interessensgruppen ausgerichtet.⁵ Wer als Leitung einer Verwaltung auf eine ausgewogene Altersschichtung und nachhaltige Karrierestruktur seines Führungskaders setzt, kann

4 So verbleibt der 40-ig jährige Mitarbeiter noch 25/28 Jahre in dieser oder ggf. – wenn noch Luft nach oben ist – in einer höheren Funktion.

5 Meixner, H.-E., Personalpolitik und -führung, Personalmanagement (Teil 1), Bornheim/Bonn 1993, S. 37 ff.

verschiedene Wege wählen. Er kann den Führungsnachwuchs entweder intern rekrutieren oder extern über den Arbeitsmarkt. Die gewählte personalpolitische Strategie beeinflusst das Arbeitsklima und sie entscheidet über die Entwicklungs-, Förderungs- und Beförderungsmöglichkeiten. Die Frage einer internen und/oder externen Rekrutierungspolitik ist auch eine Frage der Wirtschaftlichkeit. Bei einer internen Rekrutierung zur Nachbesetzung von Führungspositionen hat sich in früheren Jahren das Anciennitäts- bzw. Senioritätsprinzip als Stolperstein erwiesen. Dieses Prinzip hatte in der öffentlichen Verwaltung eine zwar nicht tradierte, aber durchaus wirkungsvolle Tradition. Im Ansatz hat bei dieser personalpolitischen Variante auf Dauer auch der in seinen Leistungen weniger herausragende Ältere noch Chancen auf eine spätere Beförderung. Dahinter stehen häufig Kompromisse zwischen Leitung und Personalvertretung. Die Devise heißt dann: »Nun ist er aber auch einmal dran!« Das System legitimiert sich von selbst: Mit der Dauer der Zugehörigkeit in einer Organisationseinheit, so die Beurteilungsanalysen, entwickeln sich auch bei durchschnittlichen Leistungen die Beurteilungsnoten des »treuen« Mitarbeiters hin zu den besseren Werten. Eine systematische »Job Rotation« würde diesen Effekt einschränken. Dieses Beispiel belegt vor allem ein absolutes Muss: Um die wenigen disponiblen Beförderungsmöglichkeiten nachhaltig nutzen zu können, ist es daher wichtig, sich über die internen Rekrutierungsstrategien zur Auswahl und Qualifizierung der Führungsmannschaft deutlich mehr Gedanken zu machen, als dies heute noch vielfach der Fall ist. Nur wer eine klare Vorstellung hat, wie die Altersstruktur bei seinen Führungskräften aussehen sollte, kann auf das System nachhaltig einwirken. Die Vorstellung des jungen Bürgermeisters greift dagegen viel zu kurz. Einen vergleichbaren Effekt kann man beobachten, wenn Leitungskräfte ihre meist junge Assistenz mit in die Verwaltung bringen und bereits nach wenigen Jahren als persönliche Referenten als Dank und Absicherung – denn sie wissen sehr viel – in herausragende Führungspositionen lenken. Meist allerdings fördert eine Stabsfunktion nicht die Qualifizierung zur Führung.

Eine solide Qualifizierung sieht anders aus. Führungskräfte sollten Könner auf ihrem Gebiet sein. Vorseilender Gehorsam, Nicken, Tricksen und Jonglieren sollten nicht die Kernkompetenz einer Führungskraft sein. Das Lern- und Bewährungsfeld einer kompetenten – sicherlich nicht immer bequemen – Führungskraft gestaltet sich über ein strukturiertes Auswahlverfahren. Es beginnt mit der Bewährung in verschiedenen Funktionen im unteren Managementbereich. Es folgen in systematischer Abfolge mehrere Bewährungsphasen als Sachgebietsleiter, bevor eine Auswahl als Abteilungsleiter greifen kann. Dieses Qualifizierungssystem setzt auf eine systematische Abfolge der Funktionen, eine unterstützende theoretische Seminar-

gestaltung, auf Workshops und vielfältigen Möglichkeiten zur Reflektion des eigenen Verhaltens. Das alles braucht seine Zeit. So rechnet man in der Wirtschaft mit zehn und mehr Jahren zur Vorbereitung auf Führungspositionen im oberen Managementbereich.

II. Die Vitalität einer Organisation setzt auf eine pulsierende Altersschichtung

Ein ausgewogener Zyklus von Zu- und Abgängen in einer Organisation macht die Vitalität einer Organisation aus. Diese Vitalität wirkt sich positiv auf den Verwendungszyklus, den Beförderungszyklus, den Innovationszyklus und das Grenzalter aus.⁶ So wäre bspw. bei einer idealen Altersschichtung jeder Jahrgang bei etwa 4000 Beschäftigten unter der Annahme einer Gesamtverweilzeit von ca. 40 Jahren mit 100 Mitarbeitern besetzt. Das (ideale) Durchschnittsalter liegt dann etwa in dem Spektrum von 43 bis 45 Jahren.⁷ In diesem Fall stehen die Zu- und Abgänge bei einem beständigen Aufgabenvolumen und einem an Umfang stabilen Personalkörper in einer konstanten Verbindung zueinander. Mit den 100 regelmäßigen Zugängen, denen 100 Abgänge gegenüberstehen, kommen neue Impulse und Innovationen mit dem Nachwuchs auf einem natürlichen Weg kontinuierlich in die Verwaltung. Tatsächlich ist diese ideale Altersschichtung bestenfalls annähernd in der Praxis anzutreffen. Beklagt wird dagegen in diesem Kontext häufig das hohe Durchschnittsalter der Belegschaft. So heißt es schon vor Jahren »Veraltet verwaltet«.⁸ Tatsächlich lag das Durchschnittsalter 2016 aller im öffentlichen Dienst Beschäftigten im Durchschnitt noch bei 44,6 Jahren.⁹ Das entspricht ziemlich exakt den Vorgaben einer idealen auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Altersschichtung. Allerdings ist das Durchschnittsalter ohne Bezug auf den Streubereich der einzelnen Jahrgänge kein geeignetes Maß. Denn verteilen sich in einer extremen Variante die Jahrgänge auf einige junge und einige ältere Jahrgänge, dann ist ein ideales Durchschnittsalter kurzfristig erreicht. Zwar stehen dann einer Kohorte junger Mitarbeiter eine annähernd ebenso große Kohorte älterer Mitarbeiter gegenüber, aber die langfristigen Probleme sind augenscheinlich. Die Gesamtzahlen aus den Ländern und den kommunalen Verwaltungen weisen demgegenüber bis auf die Jahrgänge der 45 bis 54-jährigen auf eine insgesamt ausgewogene Altersschichtung hin.¹⁰ Doch diese Jahrgänge werden in den nächsten Jahren das Durchschnittsalter deutlich nach oben treiben.

6 Meixner, H-E, Wecker, W., Personalstrukturplanung am Beispiel der Altersschichtung der Polizei, in: Die Polizei 11, 2007, S. 314–322.

7 Ausgegangen wird dabei von einer Verweilzeit zwischen Eintritt und Zuruhesetzung von ca. 43 Jahren bei einem Altersspektrum von 23 (kumuliert) bis 66 Jahren (ohne Altersteilzeit).

8 Behördenspiegel: Veraltet verwaltet, März 2006, S. 6.

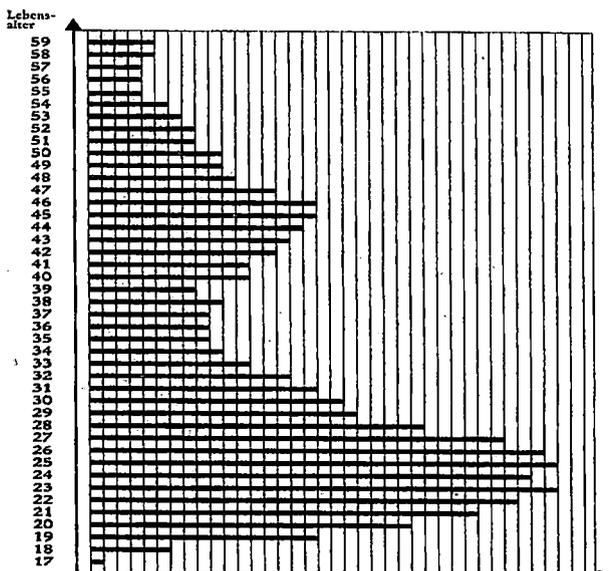
9 Beamtenbund und Tarifunion (Hrsg.), Zahlen, Daten, Fakten 2018, Berlin 2018, S. 31.

10 Ebenda S. 31.

Alter	Länder	Kommunen
Unter 25 Jahre	48.235	48.000
25 bis 34 Jahre	448.445	216.850
35 bis 44 Jahre	476.420	265.100
45 bis 54 Jahre	648.035	480.675
55 bis 59 Jahre	334.050	244.560
ab 60 Jahre	275.900	158.810

Diese Gesamtzahlen sollten allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass es in einzelnen Funktionsbereichen der öffentlichen Verwaltung zu deutlichen Verzerrungen in der Altersschichtung gekommen ist. So etwa in allen Bereichen, die vor allen in den 70-iger Jahren des vorigen Jahrhunderts stark expandierten wie etwa der Bildungsbereich, der Bereich Gesundheit und der Bereich Innere Sicherheit.

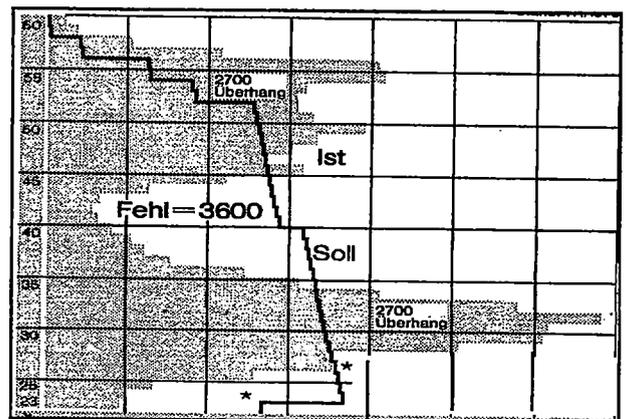
Insgesamt sind die Herausforderungen einer unausgewogenen Altersschichtung in der öffentlichen Verwaltung überschaubar, wenngleich es in einigen Funktionsbereichen heute aufgrund eines restriktiven Arbeitsmarktes und fehlender Attraktivität zu erheblichen Problemen kommen kann (technischer Bereich, IT-Bereich, Expansion im Bereich KITA). Allerdings gibt es auch Bereiche, die trotz eines angespannten Arbeitsmarktes auch heute gut bei der Rekrutierung des Nachwuchses dastehen. Das ist insbesondere für den heute wieder auf Expansion ausgerichteten Bereich der Inneren Sicherheit zu beobachten.¹¹ Die folgende Abbildung zeigt die Altersschichtung einer Länderpolizei aus den 70er Jahren.



11 NRW-Polizei meldet Bewerber-Rekord: Rund 11.200 Männer und Frauen haben nach Angaben des Landesamts für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der NRW-Polizei (LAFP) in Selm vom Dienstag (03.04.2018) zum Ausbildungsjahr 2018 ihre Bewerbungsunterlagen eingereicht. Im Vorjahr waren es nur rund 9.400. <https://www1.wdr.de/nachrichten/bewerberrekord-nrw-polizei-100.html>.

Gut erkennbar sind die Auswirkungen eines Expansionsbedarfs im Bereich der Inneren Sicherheit. Diese zusätzlich geschaffenen Stellen haben in den 1970-igern Jahren einen erhöhten Rekrutierungsbedarf ausgelöst und zu hohen Einstellungsquoten geführt.¹² Diese Stellenvermehrung lässt sich in der Altersschichtung ablesen. Eine vergleichbare Entwicklung zeichnet sich in diesen Jahren wieder in vielen Bundesländern und bei der Bundespolizei ab. Auch hier werden sich die hohen Einstellungszahlen in der Altersschichtung niederschlagen. Das führt zunächst zu einer Verjüngung des Personalkörpers und zu schnellen Karrieren. Das hat viele aktuelle Vorteile für den Personaleinsatz etwa bei Schichtarbeit, dem Gesundheitsmanagement und es schafft zudem ein angenehmes Beförderungsklima, was auch ein zentraler Faktor des Arbeitsklimas ist. Doch allzu lange wird sich diese positive Stimmung nicht halten.¹³ Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Verwendungsabfolge und Personalentwicklung kann so nicht gewährleistet werden. Die sich hieraus ergebenden Probleme werden über »Generationen« von Einstellungsjahrgängen fortgeschrieben.

Die Streitkräfte hatten in den 1980-iger Jahren ein vergleichbares Problem. Mit der Strategie »Goldener Handschlag« haben sie auf vorzeitige Pensionierungen gesetzt, um diesen belastenden Zyklus zu entschärfen. Das hat den Steuerzahler viel Geld gekostet und war politisch auch nur durchsetzbar, da es einen ausgeprägten Angstfaktor gab.¹⁴



12 Meixner, H.-E., Gibt es einen Beförderungsstau bei der Polizei? Von der der Personalverwaltung hin zu einem Personalmanagement – Das Dilemma einer nachhaltigen Personalplanung in der öffentlichen Verwaltung, in: Die Personalvertretung 6, 2009, S. 211–218.

13 Vgl. hierzu Meixner, H.-E., Fehlende Professionalität im Personalmanagement der Polizei- Ein kostspieliges Planungs- und Vertrauensdesaster, in: Der Kriminalist, 5, 2010, S. 24–29.

14 Vgl. hierzu Meixner, H.-E., Personalstrukturplanung – Leistung durch Beförderungs- und Verwendungskonzepte Teil 1: Ursachen und Folgen verbauter Berufs- und Karrierewege, Köln 1987.

Bei einer unausgewogenen Altersschichtung wechseln sich in einer zyklischen Abfolge Phasen einer Überalterung des Personalkörpers, eines Verwendungs-, Beförderungs- und Innovationsstaus mit Phasen einer zügigen Karriereentwicklung, einer Verjüngung des Personals, guter Karriereaussichten und einer zügigen Personalentwicklung ab.

Innovationen und Anpassungsprozesse folgen bei der idealen Altersschichtung in einem rhythmischen Wechsel. Bei einer unausgewogenen Altersschichtung kommt es zyklisch

- zu einem Innovationsstau: Es fehlt ein systematischer Neuzugang an neuen Ideen,
- steigt das Risiko, dass sich Alt und Jung in ihrer Interessens- und Bedürfnisstruktur polarisieren und sich gegenseitig »Stress« machen,
- zu langen Verweilzeiten in Funktionen: Mitarbeiter verbleiben zu lange oder zu kurz in der gleichen Funktion, was einerseits zu einer lähmenden Routine, andererseits zu einer Überforderung führen kann, Andererseits. Es gibt Stehzeiten in einer Führungsvorwendung zur Qualifizierung, die nicht unterschritten werden sollten.

III. Auf die Weichenstellungen im System kommt es an!

Auf eine ausgewogene Altersschichtung kommt es insbesondere auf der Führungsebene an. Hierauf kann eine Verwaltung über ihre Personalpolitik und Personalplanung einwirken. Es wird dann nicht verwaltet, sondern aktiv gestaltet. Personal zu managen heißt, auf die (A) Strukturen, die (B) Abläufe und das (C) Verhalten aktiv, zielgerichtet und nachhaltig einzuwirken. Personalmanagement agiert und reagiert nicht etwa auf die demografische Entwicklung oder erhöhte Krankheitsquoten, sondern wird tätig, bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist. Personalmanagement ist auch immer zielgerichtet, weiß, wo es steht, wohin es gehen soll und wägt ab, was machbar ist. Dabei steht nicht der kurzfristige Effekt im Zentrum des Handelns, sondern eine nachhaltige und kontinuierliche Verbesserung. Noch allerdings ist der Paradigmenwechsel von der Personalverwaltung hin zu einem Personalmanagement nicht in allen Verwaltungen gelungen. Vor allem in vielen kommunalen Verwaltungen werden in den nächsten Jahren die oberen Führungsbereiche (z.B. die Fachdienstleitungen) ausgewechselt. Viele Verwaltungen haben sich von dieser absehbaren Entwicklung überraschen lassen und stehen nun vor der Herausforderung, in wenigen Jahren Nachfolger für die ausscheidenden Führungskräfte zu finden. Doch Führungskräfte fallen nicht vom Himmel. Zur Vorbereitung auf eine Führungsposition rechnet man in der Wirtschaft in Zeiträumen von 10 bis 15 Jahren. In dieser Zeit sollte sich der Führungsnachwuchs in vielen unterschiedlichen Funktionen bewähren und Er-

fahrungen sammeln. Hier verlässt man sich nicht auf die Devise: »Wem der Herr das Amt gibt, dem gibt er auch den Verstand!« Häufig wurden durch die Expansion der 70-iger und 80-iger Jahre junge talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr früh in Führungspositionen gebracht. Das waren leistungsstarke Mitarbeiter, die später auch durchaus Anerkennung bei den älteren Mitarbeitern fanden. Wer sich aus diesen Jahrgängen auch als weniger attraktive Alternative unbeirrt den Auswahlprozessen stellte und immer wieder einen erneuten Anlauf startete, der hatte meist auch noch eine Chance. Personalpolitisch macht das durchaus Sinn, denn bei einer Beförderung geht es nicht nur um den Besten der Besten, sondern die gute Wahl für eine konkrete Verwendung und vor allem um einen Stabilitätsfaktor im Anreizsystem. Die Konsequenz ist allerdings, dass sich durch diese Personalpolitik die Führungsmannschaft in Laufe der Jahre auf einige wenige Jahrgänge verdichtet. Stehen diese Jahrgänge dann zur Pensionierung an, findet man die Nachfolger meist nicht in den Reihen der ergrauten über Jahrzehnte in der Sachbearbeitung befasst Mitarbeiter, sondern der Auswahlprozess konzentriert sich auf die jüngeren Jahrgänge. Das führt dann in der Regel dazu, dass viele ältere Mitarbeiter nicht mehr zum Zuge kommen.

Ein Beispiel, an dem diese Einflussfaktoren gut beobachtet werden können, zeigt sich bei einer neu aufgestellten Behörde. Die Ausstattung an höherwertigen Planstellen ist komfortabel. Es finden sich im gehobenen Dienst weit über 80 % der Planstellen in den Besoldungsgruppen A 12 und A 13. Wer sich auf die Stellen dieser neugeschaffenen Behörde als Oberinspektor, Amtmann oder Amtsrat bewirbt und den Zuschlag erhält, hat gute Chancen schon bald die Besoldungsgruppe A 13 erreichen zu können. Eine weitere Chance eröffnet sich: Schon nach kurzer Zeit ist es bei der im Aufbau befindlichen Verwaltung für nicht wenige möglich, bereits nach einer kurzen Bewährungszeit in Führungspositionen des höheren Dienstes aufzusteigen. Die Resonanz auf die Ausschreibung ist bei diesen attraktiven Möglichkeiten überwältigend. Es setzen sich im Verfahren vor allem Bewerber der Generation Y mit einer breiten Ausbildung und in einem Lebensalter weit unter 40 Jahren durch. Am Ende findet sich eine schlagkräftige Mannschaft, deren Durchschnittsalter knapp über 30 Jahre liegt. Das Personal konzentriert sich in etwa auf 10 Jahrgänge. Noch bevor alle vakanten und neu zu besetzenden Stellen vergeben waren, waren nahezu alle Beförderungssämter besetzt. Wer sich etwas später im Bewerbungsverfahren durchsetzte, blickte auf eine weniger dynamische Beförderungszukunft. Was aber bedeutet dies für die Verwaltung? Es kommt in den nächsten Jahrzehnten

- zu einem steigenden Durchschnittsalter
- zu einem Beförderungsstau
- zu einer Überalterung der Führungsmannschaft

- zu einem Innovationsstau
- institutionalisierter Betriebsblindheit
- zu einem Verwendungsstau
- zu Grenzaltersproblemen
- zu erhöhten Qualifikationsaufwendungen.

So steigt bspw. das Durchschnittsalter von Dekade zu Dekade von zunächst 37 Jahre auf 47 und dann auf ca. 57 Jahre. Es ist der berühmte Theatereffekt: Wer früh genug eingestiegen ist, hatte gute Chancen in wenigen Jahren gefördert und befördert zu werden. Wer vielleicht ein paar Monate später in diese Mannschaft kam, könnte durchaus die weitaus überzeugendere Alternative für Führungspositionen sein, doch die Chancen auf Förderung und Beförderung tendieren bei diesem Mitarbeiter nahezu gegen Null. Mitunter hat der Tüchtigere dann keine Chance und muss sich zudem sagen lassen, was er besser beherrscht. Dieser krasse Fall wirft eine grundsätzliche Frage auf: Ist es die Aufgabe einer umsichtigen Verwaltung, für die folgenden Jahrgänge Beförderungsmöglichkeiten offen zu halten? Hätte man in diesem Fall einen Pool an Planstellen für spätere Dispositionen reservieren können und sollen? Hier bekommt das Leistungsprinzip eine weitere Dimension: Leistung auf der Zeitachse. Ganz fremd ist diese Betrachtung auch im Laufbahnrecht nicht. So gab es zum Beispiel im Beamtenrecht zumindest Verweilzeiten bevor bspw. ein Amt der Bes. Gr. A 13 gD übertragen werden konnte. Es gibt Organisationen, die sowohl den Regenerations- und Innovationszyklus auf ihre Weise in Gang halten und auf das Grenzalter einwirken. Die extreme Variante findet sich bspw. bei Unternehmensberatungen oder in der US Armee, die nach dem Motto verfahren: »rauf oder raus«: Wer sich nicht in absehbarer Zeit für höhere Funktionen im Unternehmen qualifiziert hat, muss das Unternehmen verlassen. Eine etwas abgeschwächte Variante dieser Konzeption ist die Anstellung auf Zeit. Anzutreffen ist diese Variante im Bereich der Streitkräfte, der Universitäten, und vor einigen Jahren auch im Bereich der Kliniken.

Nur wenige Verwaltungen sind heute in der Lage, ihren Bewerbern relativ belastbare Aussagen zu den Chancen ihrer individuellen Laufbahnentwicklung aufzuzeigen. Viele Personalverwaltungen lassen sich selbst von absehbaren Vakanzen überraschen. Wie ist es ansonsten zu erklären, dass z.B. Schulleiterstellen über viele Monate, mitunter weit über ein Jahr hinaus nicht nachbesetzt werden? Von einer durchdachten Laufbahnplanung, die dafür Sorge trägt, dass für jeden Stelleninhaber sei es in einer Führungsfunktion oder als Spezialist mehrere Alternativen der beruflichen Entwicklung offenstehen, kann bestenfalls in Ansätzen die Rede sein. Viel zu oft begnügt man sich mit dem Hinweis auf unabwendbare und nicht planbare Zwänge, obgleich mehr Umsicht in der Karrieregestaltung diese vermeintlich unplanbaren Zufälle deutlich einschränken könnten. Nachfolgeplanung schafft Orientierung und Sicherheit, So könnte

auch der Berufsanfänger auf eine Zusage bauen, wann, wo und mit welchem Ziel er mit seiner Erstverwendung beginnt und mit welchen weiteren Verwendungen er mittelfristig rechnen kann bzw. er rechnen sollte. Eine solche Perspektive setzt das Modell eines transparenten Werdegangs voraus. Der gültige Tarifvertrag, der auch eine »Karriere« als Spezialist (Spezialistenhierarchie in Abhebung zur Generalistenhierarchie) eröffnet, kommt auf Dauer nicht ohne diese Transparenz und der hierzu erforderlichen Verwendungsabfolgen aus.

IV. Konfliktbereiche im Miteinander der Generationen

Konflikte zwischen Führung und Team gehören zum menschlichen Miteinander. Werden sachliche, soziale und/oder gruppenspezifische Konflikte offen und fair ausgetragen, dann kann sich eine Organisation weiterentwickeln. Gut gemanagte Konflikte haben das Potenzial, Verkrustungen aufzureißen und lähmende Selbstgefälligkeit zu hinterfragen. Konflikte sind die Energie für Veränderungsprozesse, und sie zwingen vermeintliche Selbstverständlichkeiten zugunsten neuer Wege zu hinterfragen. Zwischen den Generationen gibt es viele Konfliktlinien. Das beginnt mit den unterschiedlichen Interessen zwischen Jung und Alt. Die einen mögen die Distanz und dokumentieren dies mit einem über Jahre verfestigten »Sie«. Die anderen setzen das »Du« auch ungefragt schon mit oder bald nach der ersten Begegnung ein. Die einen folgen der Devise »Dienst ist Dienst« und die anderen sehen Beruf und Privates eng miteinander verzahnt. Die einen setzen auf Sicherheit und eine abgesicherte Zukunft, meiden das Risiko eines Neuanfangs und nehmen auch das geduldig hin, was ihnen überhaupt nicht behagt. Andere reagieren schnell und erdulden nicht lange, was ihnen nicht passt. Selbst das Risiko und eine wenig gesicherte Zukunft halten sie auf diesem Weg nicht auf.

Solch gegenläufige Einstellungen und Werte findet man quer durch alle Altersgruppen und in allen Einstellungsgenerationen. Doch solche Einstellungen und Werte werden insbesondere im Sozialisierungsprozess latent, mitunter aber auch manifest in bestimmten Alterskohorten im Prozess der Sozialisierung vermittelt und im gemeinsamen Dialog einer Altersgruppe verstärkt. Dann werden Einstellungen und Werte zu einer in dieser Alterskohorte vorherrschenden Meinung. Hierauf bauen die Marketingstrategien und wer als Arbeitgeber auf Attraktivität bei den Bewerbern setzt, ist gut beraten, sich den vorherrschenden Einstellungen und Werten der zu umwerbenden Jahrgänge zu stellen. Aktuell wächst auf dem Arbeitsmarkt in den nächsten Jahren die Z-Generation (etwa Geburtenjahrgänge ab 1999) heran, während sich die Generation der Babyboomer (1946 bis 1964) in den Ruhestand begibt. Unter den Babyboomern finden sich viele, die heute noch in der Führungsverantwortung stehen. Noch gilt

in vielen Verwaltungen »alte Führung und viele ältere Mitarbeiter«.

In den nächsten Jahren werden die Jahrgänge der Y-Generation vermehrt in Führungspositionen aufsteigen. Dann verschiebt sich auch das Altersbild: »Junge Führung – ältere Mitarbeiter«. Schon heute zeichnet sich ab, dass diese Entwicklung nicht folgenlos für die Werte und die Führungskultur in einer Verwaltung ist. Jeder Wandel löst unterschiedliche Emotionen aus, bei einigen Euphorie, bei anderen Irritationen und damit auch Ängste. Was für die einen Sicherheit und Orientierung bedeutet, ist für die anderen ein schwerverständlicher Kulturwandel. Erste Zeichen lassen einen tiefgreifenden Wertewandel nicht nur bei Vordenkern, sondern auch im täglichen operativen Bereich eines Unternehmens erkennen. So war bereits das Ansinnen auf eine Auszeit oder eine Teilzeitbeschäftigung im Führungsbereich für einen »Veteran« (geboren vor 1945) oder seinen Zöglingen, den frühen Babyboomern (geboren ab 1945), völlig unvorstellbar und in jedem Fall ein Zeichen fehlenden Führungswillens und mangelnder Verantwortung für die Belange des Unternehmens. Als der Leiter einer unteren Bundeshörde vor einigen Jahren diese Möglichkeit nutzen wollte, musste er schon bald erfahren, dass er unter dem Primat der Karriere einen groben, unverzeihlichen Fehler gemacht hatte. Ihm wurde schlichtweg von den »Veteranen« das Führungsgen abgesprochen. Das wurde zwar nicht direkt kommuniziert, wohl aber administriert. Es bedeutet das Ende einer bislang erfreulichen Karriere.

Ähnliches musste ein Dienstgruppenleiter in einer Polizeibehörde Anfang der 80-iger Jahre des vorherigen Jahrhunderts erfahren. Ihm wurde Kumpanei und Anbiederung mit Untergebenen statt Führungsstärke unterstellt, da er auf ein »Du« im Team setzte.

Die Zeiten sind vorbei, aber nicht bei allen hat sich dies herumgesprochen. Unvorstellbar wäre es wohl damals auch gewesen, was heute eher Bewunderung bei dem Nachwuchs herruft. Es ist der Brief des Vorstandsvorsitzenden (CEO) eines Weltkonzerns an alle seine Mitstreiter: »Nach 2016 werden unsere Töchter in den Vereinigten Staaten studieren und wir würden dann gerne auch viel Zeit in den USA verbringen, um ihnen nahe zu sein... Das ist der Grund, warum ich darum gebeten habe, meinen Vertrag nicht über 2016 hinaus zu verlängern. Die richtige Balance zwischen Beruf und Privatleben war mir immer wichtig, sie ist der Grund, warum ich mich so entschieden habe.« Hier strahlt die Idee der Y-Generation auch auf die Älteren ab. Das sind die ersten Anzeichen einer größeren Umwälzung in Wirtschaft und Unternehmen.¹⁵

15 Harvard Business Manager 10/2014, S. 37 Sechs Megatrends bringen massive Umwälzungen für Wirtschaft und Unternehmen.

Aber es sind nicht die einzigen Vorboten. Ein weiteres beachtenswertes Zeichen findet sich bei den Vordenkern und einem der Marktführer der Beratungsbranche. In der Belegschaft bei McKinsey ist der Ruf nach einem fundamentalen Wandel – so das Ergebnis einer groß angelegten Untersuchung in dem Unternehmen – deutlich vernehmbar: »Mehr Raum für nicht-kommerzielle Aufgaben und – mehr Rechte für den einzelnen Partner; eine breitere Führung, mehr Wahlämter und Rechenschaftspflichten für die Frauen und Männer an der Spitze. Basis Demokratie statt Diktatur, mehr gute Taten statt totalen Fokus auf Profitmaximierung.«¹⁶ Dieses auf Zukunft ausgerichtete McKinsey wäre dann allerdings nicht mehr das, was man aus der Vergangenheit kennt und was heute noch von Beratern erwartet wird.¹⁷ Diese neue Werthaftigkeit ist allerdings mehr als ein Modetrend. Die Entwicklungslinien gehen bis in die 1950-iger Jahre zurück und finden sich bereits in den CSR – Konzepten (»Corporate Social Responsibility«).¹⁸ Es geht um Sinnhaftigkeit, Verantwortung und Nachhaltigkeit auf unternehmerischer Ebene.

Die Verantwortung für die Gesellschaft, die Umwelt und das soziale Umfeld treten in einer zusammenrückenden Welt deutlicher in den Focus der Unternehmenspolitik und spiegeln sich in den Werten der Y-Generation wider. Es besteht ein großes Interesse in Wirtschaft und Verwaltung, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, in der gesellschaftliche Verantwortung, Vertrauen, Ehrlichkeit, Orientierung und Sinnhaftigkeit das Miteinander der Beschäftigten erleichtern. Dass dies nicht immer gelingt, zeigen die Skandale bei Siemens, im Bankensektor oder der Automobilindustrie. Doch heute wird bei solchen Fehlgriffen genauer hingeschaut und vor allem die Y-Generation steht für die Einhaltung dieser Werte. CSR, so die ISO-Norm 26.000, steht für die »Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt, die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt, einschlägiges Recht einhält und mit internationalen Verhaltensstandards übereinstimmt und in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird.«¹⁹ In diesem Sinne beschreibt ein Mitarbeiter der Y-Genera-

16 Marijn Dekkers, Chef von Bayer (CEO) an seine Mitarbeiter.

17 Managermagazin Dezember 2015, S. 40.

18 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Die DIN ISO 26000 »Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen« – Ein Überblick –, Bonn 2011; Schneider, Andreas (Hrsg.); Schmidpeter, René, Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2., ergänzte und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, 2015, S. 145–160.

19 DIN ISO 26000:2010, S. 17.

ration die Leitidee seines Handelns: »Meine Arbeit als Softwareentwickler soll eine Bedeutung haben. Dabei geht es mir ähnlich wie dem Handwerker, der ein Haus bauen möchte, auf das er stolz sein kann. Mir ist es wichtig, dass ich irgendwann etwas habe, von dem ich sagen kann: Dieses Produkt bleibt bestehen, das ist gut, darauf kann aufgebaut werden, und es beeinflusst das Leben vieler Menschen. Das ist meine Motivation, zur Arbeit zu gehen.«²⁰

Durch die tendenzielle Aufhebung der Grenzen zwischen Arbeit und Privaten erfährt Work Life Balance eine Bedeutungsverschiebung: Arbeit kann nur dann im Einklang mit dem (Privat-) Leben stehen, wenn sie dem Einzelnen ermöglicht, in ihr Sinn zu finden und sich mit ihr zu identifizieren. So sehen etwa bei einer Befragung des Deutschen Führungskräfteverbandes nur noch 24 % der befragten Manager in einem hierarchischen Aufstieg ihr oberstes Karriereziel. Gleichzeitig sagen 67 %, ihr Wille, sich mehr Zeit für Familie und Privatleben zu nehmen, sei in den vergangenen fünf Jahren gewachsen.²¹

Was aber macht die Y-Generation in diesem Kontext aus? Nomen est omen: Zunächst einmal folgt das Y dem X, also der X-Generation (den Geburtsjahrgängen 1965–1976). Doch Y (ausgesprochen im Englischen Why = Warum) steht auch für das, was diese Generation ausmacht: Das Hinterfragen von vermeintlichen Selbstverständlichkeiten. Diese Generation etabliert sich heute im Berufsleben. Bald wird ihr die Z-Generation folgen:

- vor 1945 »Matures«/»Veteran«
- 1946–1964 »Boomers«
- 1965–1976 »Generation X«
- 1977–1998 »Generation Y«
- nach 1999 »Generation Z«

Die Y-Generation ist bereits in bzw. bereitet sich auf die Führungsverantwortung vor. Sie fühlt sich dazu auch aus vielerlei Gründen besonders berufen. Das wird die Führungskultur und das Miteinander umgehen nachhaltig beeinflussen. Es daher angezeigt, sich dieser Generation im Zusammenspiel mit den anderen Generationen etwas genauer auseinanderzusetzen.

- Die soziologischen Eckdaten dieser Generation sind
- gut ausgebildet, oft mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss
 - International vernetzt
 - technologieaffine Lebensweise aus (Internet und mobile Kommunikation)
 - virtuell vernetzt, wenig Respekt vor tiefen Hierarchien

- statt Status und Prestige stehen Freude an der Arbeit sowie Sinnhaftigkeit
- setzt auf Freiräume im Hier und Jetzt
- Selbstverwirklichung wird zum Programm, nicht erst nach der Zuruhesetzung
- mehr Zeit für Familie und Freizeit
- Balance zwischen Beruf und Freizeit

Aus diesen Eckdaten erklärt sich das von dieser Generation getragene Menschenbild, ihre sozialen Einbindungen, Vorlieben und Verhaltensweisen, aber auch ihre Erwartungen an die Gesellschaft und der Führungskultur einer Verwaltung.

V. Konfliktfelder und Ausblick

Viele Verwaltungen werden sich in den nächsten Jahren den Konfliktpotenzialen stellen müssen, die sich ergeben, wenn unterschiedliche Altersgruppen mit unterschiedlichen sozialen Prägungen aufeinanderstoßen. Gelingt es, diese Energie in kreative Bahnen zu lenken, dann ist viel gewonnen. Während in den vergangenen Jahrzehnten die Führungskultur mit ihren Werten und Einstellungen eher durch eine ältere Führung geprägt wurde, kommt es jetzt ohne die ausgleichenden Übergänge einer über mehrere Jahrgänge rekrutierten Führungsmannschaft zu einem abrupten Wechsel. In den nächsten Jahren werden immer mehr junge Führungskräfte zunehmend mit der an Zahl starken Kohorte älterer Mitarbeiter zusammenarbeiten müssen.

1 Junge Führung Generation Y ↓ alte Mitarbeiter Generation Baby Boomer	2 Junge Führung - junge Mitarbeiter <i>Ein temporärer Sonderfall bei neu geschaffenen Behörden</i>
3 Alte Führung Generation Matures/ Veterans - alte Mitarbeiter Baby Boomers	4 Alte Führung - junge Mitarbeiter <i>Wenn die Y Generation ins Alter kommt, bereits heute absehbar</i>

74

Das kann gelingen, wenn Respekt, Wertschätzung und Toleranz mehr als bloße Worte sind. Hierzu bedarf es aber auch unterstützender Führungsinstrumente. Die Gefahr ist in dieser Gemengelage nicht zu unterschätzen, dass unverarbeitete Konflikte Stereotype begünstigen, die zu einer Abgrenzung und Abschottung in eine »Wir« und eine »Die« Gruppe enden. Die Kombination von Alter und unterschiedlicher sozialer Prägung ist anfällig für viele potenzielle Konfliktlinien. Sie leiten sich aus den Determinanten menschlicher Arbeitsleistung

20 L. Bartelt, 25 Jahre, *Otto Versand*, in: Harvard Business Manager, Spezial 2015, S. 59.

21 Harvard Business Manager 10/2014, S. 37, Sechs Megatrends bringen massive Umwälzungen für Wirtschaft und Unternehmen.

wie dem Können, dem Wollen und den Einstellungen und Werten ab. So unterscheiden sich die ältere und die jüngere Generation in ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen (Dimension »Können«). Die Jüngeren sehen bspw. eher die Leistungsdefizite bei den älteren Kollegen, die vom Alter Betroffenen betonen dagegen ihren Leistungswandel im Alter.²² Die möglichen Konflikte, die hieraus entstehen können, lassen sich durch

- eine alterngerechte und altersgerechte Personalpolitik,
- eine systematische Verwendungsabfolge (z.B. job rotation),
- Leitsätze für die Gestaltung von Arbeitsplätzen für leistungsgewandelte Arbeitnehmer,
- arbeitsanalytische Vorgaben und Checklisten für optimale Arbeitsanforderungen,
- eine anforderungs- und eignungsgerechte Personalsteuerung über Anforderungs- und Befähigungsprofile,
- besondere Qualifizierungsprogramme,
- eine systematische Personalentwicklung on, off und near the job entschärfen.

Eine weitere wichtige Determinante menschlicher Leistungsfähigkeit ist der Bereich der Motivation (Wollen). Um auf die Bereitschaft, Leistungen zu erbringen, einzuwirken, können intrinsische (z.B. Sinnhaftigkeit) oder extrinsische Anreize weiterhelfen. Wichtiger aber scheint vor allem, Demotivation zu vermeiden. So ist bspw. das

²² Meixner, H.-E.; Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz zum richtigen Zeitpunkt – Vom Bewerber zum Umworbenen, in: DÖD 2, 2015, S. 34 ff.

Anreizsystem bei jüngeren Menschen sicherlich anders auszurichten als bei älteren. Was den jungen Mitarbeiter motiviert, ist für den älteren mit seiner Lebenserfahrung mitunter weniger attraktiv. Neugier, Innovations- und Lernbereitschaft kann man daher nicht bei allen älteren Mitarbeitern voraussetzen. Sie hinterfragen den Sinn von Änderungen und sie sind in ihrer Begeisterung für neue Wege weitaus zurückhaltender. Die Lust am Experiment ist bei ihnen überschaubar und neuen Herausforderungen stellen sie sich mit verhaltenem Elan. Es dauert länger, bis sie neue Wege akzeptieren und die Techniken beherrschen, doch bei hohem Engagement können sie mit den Jüngeren durchaus mithalten. Jüngere Führungskräfte werden sich daran gewöhnen müssen, dass die Wege zu Neuerungen länger und auch aufwendiger bei älteren Mitarbeitern werden. Vieles, was der Modernität geschuldet ist, wird von ihnen kritischer hinterfragt. Die Konflikte, die hieraus entstehen können, lassen sich durch

- altersgemischte Teams,
- altersspezifische Tandem- Modelle,
- Techniken des Wissensmanagements und des Wissenstransfers,
- projektbezogene und allgemeine Fortbildungen,
- Gesundheitsmanagement entschärfen.

Besonders prägend und konfliktträchtig können sich unterschiedliche Einstellungen, Werte und Führungskonzeptionen auf das soziale Klima und die Arbeitszufriedenheit auswirken. Gerade hier ist die Personalpolitik auf der strategischen Ebene (z.B. Karriere- und Verwendungsmodelle, altersgemischtes Führungsmodell) bis hin zur operativen Ebene (z.B. Mentoring Konzept) gefordert.