

## *Junge Chefs und ältere Mitarbeiter – kann das gut gehen?*

Prof. Dr. H. – E- Meixner

**Konflikte** zwischen Führung und Team gehören zum menschlichen Miteinander. Nicht jeder Konflikt ist indes schädlich. Konflikte helfen, Schwachstellen im Geschäftsprozess und in der Organisation aufzudecken und Entwicklungen zu initiieren. Konflikte sind schädlich, wenn sie durch falsche Programmierungen und Aussteuerungen im System verursacht werden und diese Konflikte auf den Rücken der Beschäftigten ausgetragen werden. Aufgabe der Verwaltungsleitung ist es daher, die im System liegenden falschen Weichenstellungen zu identifizieren und durch nachhaltig wirksame Konzepte zu beheben. Dabei gibt es viel zu tun. Dieser Beitrag begleitet Sie auf diesem Weg.

### 1. Akzeptanz und Toleranz: Zwischenmenschliche Konflikte entschärfen und überwinden!

Wenn Menschen in Organisationen zusammentreffen, gibt es Missverständnisse, Meinungsverschiedenheiten, Empfindlich- (=wunder Punkt) und Befindlichkeiten, abweichende Sichtweisen und unterschiedliche Standpunkte. Das Miteinander im Arbeitsfeld nimmt Schaden, wenn aus der Sache heraus begründete Konflikte nicht mehr auf der Sachebene diskutiert, sondern auf die persönliche Ebene verschoben werden. Solch personifizierte Konflikte führen schon bald zur Sprachlosigkeit zwischen den Kommunikationspartnern. Dann kann es sehr schnell zu einer „Wir-“ und zu einer „Die-“ Gruppe kommen. Was beispielsweise entwickelt sich im Füh-

rungsfeld, wenn Alt und Jung im hierarchischen Geflecht aufeinander angewiesen sind? Kann der junge „Dynamiker Chef“ den abgeklärten „Alten- Mitarbeiter“ beeindrucken und zur Mitarbeit durch Überzeugen gewinnen? Kann der ungeduldige „Visionär Chef“ den erfahrenen und abwägenden „Alten“ aus der Reserve locken? Kann der Bundeswehr – erfahrene schneidige junge Chef mit einer klaren Ansage die Belegschaft einer Staatskanzlei für sich mit Hinweis auf Befehl und Gehorsam gewinnen? Kann der junge Chef auf Loyalität der Älteren bauen, wenn ihm Intrigen und Unterstellungen zur Durchsetzung seiner Absichten als ein probates Mittel erscheinen? In den aufgezeigten Beispielen dürfte das keine leichte Aufgabe sein und ein Scheitern ist nicht unwahrscheinlich. Wie aber können so unterschiedliche Naturen auf ein gemeinsames Ziel hinwirken? Es könnte gelingen, wenn jeder das gemeinsame Ziel im Auge hat, sich eine faire und offene Streitkultur herausgebildet hat, die Grundwerte Achtung, Akzeptanz und Toleranz als zentrale Eckwerte das Miteinander bestimmen. Dagegen stehen Eitelkeiten, Machtspiele, Revierverhalten und eine Siegermentalität: „Keiner kann besser sein, als ich!“ Wie aber soll es weitergehen, wenn die Sachargumentation nicht greift, wenn sich der jeweils andere nicht durch die sachlichen Argumente überzeugen lässt? Verweigern sich Mitarbeiter hartnäckig den neuen Ideen und leisten Widerstand, dann bedeutet das für den von der Sache überzeugten Chef und Promotor in jedem Fall Ärger und Frust. In diesem emotionalen Geflecht ist dann Gefahr im Verzug, dass die

**sachliche Auseinandersetzung ins Persönliche abgeleitet. Dann kommt es sehr schnell zu psychologischen Aufrüstungen und generalisierenden Unterstellungen: „Der Alte begreift das eben nicht! So ein Betonkopf. Mit denen kann man doch keine neuen Wege beschreiten! Die haben doch schon längst mit ihrem Beruf abgeschlossen!“ Die persönlichen Unterstellungen auf der anderen Seite sind nicht weniger herb: „Diese jungen Schnösel meinen doch tatsächlich, sie könnten die Welt neu erfinden! Dieser Wichtigtuer! Dieser Musterschüler! Der wird auch noch ruhiger!“ So kann ein sachlicher Konflikt zu einem Generationenkonflikt hochgespielt werden. Viele Konflikte haben ihre Ursachen in persönlichen Animositäten, doch weit mehr Konflikte im Arbeitsfeld lassen sich aber auf falsche Weichenstellungen in den Geschäftsprozessen, in der Organisations- und Personalpolitik zurückführen.**

## **2 . Auf die Weichenstellungen im System kommt es an!**

**Generationskonflikte gab es bereits in den 60er Jahren: 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 bestimmten autoritär - das hatten sie gelernt- den Takt und die Jüngeren mussten folgen. In diesem Führungsfeld fehlte der mittlere und vermittelnde Bereich. Vor allem das dynamische Wirtschaftswachstum und die enorme Expansion der öffentlichen Verwaltung verhinderten schlimmere Verwerfungen. Doch die Konflikte waren unübersehbar. Es gibt eine Botschaft und Lehre aus dieser Zeit: Die Personalpolitik muss darauf einwirken, dass sich die Führungsmannschaft nicht auf einige wenige Jahrgänge verdichtet. Auf das Spektrum, die Spreizung auf mehrere Jahrgänge,**

**kommt es an. Die Führungsmannschaft sollte sich auf ein breites Altersspektrum von jungen und älteren Führungskräften verteilen und sich nicht auf ein paar Jahrgänge verdichten. Nehmen wir hierzu ein Beispiel: Bei einer idealen Altersschichtung und bei etwa 2000 Beschäftigten wären unter der Annahme einer Gesamtverweilzeit von ca. 40 Jahren jeder Jahrgang mit 50 Mitarbeitern besetzt. Tatsächlich ist diese ideale Altersschichtung nahezu nirgends in der Praxis anzutreffen. Das hat viele Ursachen. Doch ein häufig genanntes Argument sollte bereits an dieser Stelle als völlig unbrauchbar enttarnt werden: Eine unausgewogene Altersschichtung hat weder heute noch in den kommenden Jahren etwas mit dem demographischen Wandel ursächlich zu tun.**

**Die Altersschichtung einer Verwaltung wird bestimmt durch die Attraktivität des Arbeitgebers, durch die verfügbaren Stellen, durch die Rationalisierungen sowie durch die politischen Einwirkungen wie etwa allgemeine und/ oder spezielle Einstellungssperren. Selbst wenn aufgrund der Aufgaben ein unabweisbarer personeller Bedarf besteht, werden häufig Stellen nicht nachbesetzt. Mitunter folgen auf Rationalisierungen und/ oder Umorganisationen Überhänge, die in der öffentlichen Verwaltung nur langsam über viele Jahre abgebaut werden können. Auf der anderen Seite steht dann ein Einstellungsstopp, der sich über mehrere Jahre erstrecken kann. Wird diese Einstellungsstrategie über Jahre fortgeschrieben, dann kommt es automatisch zu Verwerfungen in der Altersschichtung. Da nicht eingestellt wird, werden ganze Jahrgänge folglich in der Verwaltung unterrepräsentiert sein. Statt der jährlichen Rekrutierungsquote von 50 Mitarbeitern reduziert sich dann die Zahl der Neueinstellungen vielleicht auf 5 oder 10. Bessern sich die Zeiten, dann wird häufig das Fehlende in kurzer Zeit nachgeholt.**

**Statt der 50 Neueinstellungen im Durchschnitt werden es dann vielleicht 80 oder mehr sein. Diese Rekrutierungspolitik hinterlässt ihre Spuren in der Altersschichtung. In diesem Fall ist absehbar, dass sich zwei Gruppen mit einem ausgedünnten Mittelfeld bilden: Die Alten und die Jungen. Gehen die älteren Mitarbeiter in Pension – vergleichbare Auswirkungen finden sich bei neu aufgestellten Verwaltungen, z.B. GPA NRW-, dann steigt zunächst überproportional der Bedarf an Neueinstellungen. Kann dann auf einem gesättigten Arbeitsmarkt zurückgegriffen werden, ist für den Arbeitgeber erfreulich. Die erhöhte Nachfrage kann durch ein hohes Bewerberaufkommen gedeckt werden: Viele Bewerber konkurrieren dann um die wenigen freien Stellen.**

**Doch bereits heute ist absehbar, dass viele Institutionen in den kommenden Jahren die deutlich zu wenigen potenziellen Bewerber umwerben müssen. Das Umfeld für die Personalabteilungen auf dem Arbeitsmarkt wird damit schwieriger. Wer indes an seinem Markenimage als Arbeitgeber in den vollen Jahren nicht gearbeitet hat, sollte sich nicht wundern, wenn seine Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt bescheiden ausfällt. Es gibt Verwaltungen, die mit ihrem Nachwuchs wenig fürsorglich verfahren sind. Auf die durchaus nachvollziehbare Frage: „Wie wird es mit mir nach dem Examen weitergehen?“ fehlt es vielfach an einem klaren Bekenntnis. Das kann irritieren und eine Spirale der Eskalation in Gang setzen. Nach dem Motto „Wenn ihnen das nicht passt, dann gehen sie doch! Was glauben sie, wie viele vor der Tür stehen und sich freuen, wenn sie den Platz räumen!“ wird zu schnell die gemeinsame Kommunikation schroff beendet. Wer mit einer solchen Argumentation sachliche Konflikte zu bereinigen sucht, wird die Rechnung schon bald auf einem Bewerbermarkt quittiert bekommen. Ein gutes Image**

**verliert man sehr schnell, ein gutes Image aufzubauen, dauert dagegen Jahre. Auch diese Folgen lassen sich dann an der Altersschichtung ablesen: Viele freie Stellen könnten mangels interessierter Bewerber nicht nachbesetzt werden. Wer das mit Hinweis auf den demographischen Wandel entschuldigt, greift zu kurz. Die eigentlichen Ursachen liegen tiefer. Eine Ursache könnte ein latenter Konflikt zwischen Alt/ Jung, zwischen den Etablierten und den Nachrückenden sein. Dieser Konflikt prägt das Arbeitsklima und damit die Attraktivität als Arbeitgeber. Hinter diesem Konflikt steht ein Defizit an sozialer Kompetenz: Es fehlt an Achtung, es fehlt an Toleranz, es fehlt an Akzeptanz, es fehlt an Empathie. Der Nachrückende wird als Funktionierer gesehen und als Bittsteller statt als Partner behandelt. Er hat sich in das Geflecht der Status- und Rangbarrieren ganz unten einzuordnen. Übersehen wird er als Mensch, Person und Partner. Wer will schon in einem solchen Umfeld arbeiten? Auch gilt: Wer so sozialisiert wird, wird von einem Fürchtenden zu einem Gefürchteten: Fragt man Anwärter, was sie am meisten fürchten, dann kommt die Antwort prompt: „So zu werden, wie viele, die wir in der Verwaltung haben kennenlernen müssen!“ Die Frage ist sehr alt, und die Antwort ist immer die gleiche geblieben.**

**Durch eine unausgewogene Altersschichtung werden die Konflikte innerhalb einer Verwaltung verschärft. Bei einer idealen Altersschichtung sind die Übergänge zwischen jung und alt „fließend“. Sie werden nicht so krass erlebt, wie beispielsweise bei einer unausgewogenen Altersschichtung mit vielen jungen auf der einen Seite und vielen alten Mitarbeitern auf der anderen Seite und einem ausgedünnten mittleren Bereich.**

**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,**

**Besonders drastisch wirkt sich dieser gestörte Rhythmus bei der Entwicklung und Qualifizierung der Führung aus. So heißt es etwa in einem Gutachten der Polizei NRW: „Leiter Zentrale Kriminalitätsbekämpfung in kleineren Behörden und Kriminalgruppenleiter führen in einer Organisationseinheit zusammengefasste Kriminalkommissariate. Die unterstellten Kommissariatsleiter sind regelmäßig lebens- und dienstältere Polizeibeamte, die über eine langjährige Dienst erfahrung verfügen und sich ihrer hohen Fachkompetenz sehr bewusst sind. Sie erwarten von einem Leiter Zentrale Kriminalitätsbekämpfung / Kriminalgruppenleiter in hohem Maße fachspezifische Sachbearbeitungskenntnisse und -erfahrung. Nicht zuletzt aus diesem Grunde haben Polizeibeamte, die unmittelbar nach der III. Fachprüfung mit dieser Aufgabe betraut werden, gelegentlich Schwierigkeiten, Akzeptanz zu gewinnen. Bei häufig nur kurzer Verwendungsdauer haben sie kaum die Möglichkeit, mit ihrer Führungskompetenz und Führungserfahrung zu überzeugen ...Die Folgen können Frustration und Unzufriedenheit**

**auf beiden Seiten sein.“<sup>1</sup> Es gibt offensichtlich Stehzeiten in einer Führungsverwendung, die nicht unterschritten werden sollten. Dies setzt eine Laufbahnplanung (individueller Aspekt) und eine darauf abgestimmte Verwendungsplanung (kollektiver Aspekt) mit definierten und aufeinander abgestimmten Verwendungsabfolgen voraus.**

### **3. Auf dem 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, und er wollte Vieles - und das vor allem schnell - verändern. 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“. 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 unkritischer zeigten. 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 unvorbereiteten Führung vor Ort auseinandersetzen. Diesen Übergangenen wurde wahre Größe abverlangt: Sie mussten akzeptieren, was ihnen recht willkürlich und ungerecht erschien. Gleichzeitig wurde ihnen volle Hingabe abverlangt und die loyale Unterstützung ihrer jungen Chefs. Kann das funktionieren?**

---

<sup>1</sup> Meixner, 2010/ 5, S. 28.

**Wer - wie dieser Bürgermeister - ausschließlich auf Jugend setzt, muss wissen, dass nicht nur die überangene Älteren leiden, sondern dass auch die Zukunft für viele potenzieller Nachwuchskräfte verbaut wird. Denn wer in wenigen Jahren nahezu ausschließlich seine Führungsmannschaft aus dem Fundus der 35 bis 45 Jährigen zusammensetzt, verjüngt zwar aktuell die Mannschaft, doch nachhaltig ist diese Strategie auf keinen Fall. Denn die heute noch junge Mannschaft wird von Jahr zu Jahr älter und schon bald wird sie zu einem Zirkel der Senioren. Aber es kommt noch schlimmer. Die Verweilzeiten in der Führung können zu einer lähmenden Routine werden( der 40 jährige verbleibt nach 25/28 in dieser Funktion), Innovationen von außen bleiben aus, und es wird auf Dauer wohl mehr verwaltet als gestaltet. Wer rastet, der rostet! Auch die beste Führung verbraucht sich mit der Zeit in einer lähmenden Routine. Diese absehbare Entwicklung ist Ausdruck der Besonderheiten des öffentlichen Dienstes. Besitzstandwahrung und Beschäftigung auf Lebenszeit machen Auswahlentscheidungen zu irreversiblen Entscheidungen. Wer hier als Führung schwächelt, bleibt bis zur Altersgrenze im System, mitunter **wird sie** entsorgt auf einem Elefantengruft oder dem Amt 99.<sup>2</sup> Das schafft auch dort vermeintliche Selbstsicherheit, wo es an der Zeit wäre, die eigene Rolle kritischer zu hinterfragen.**

**Wer als Leitung einer Verwaltung auf eine ausgewogene Altersschichtung seiner Führungskräfte setzt, kann dies zielorientiert aus dem eigenen Fundus an Potenzialen - also über den internen Arbeitsmarkt - beeinflussen und aussteuern. Ein großer Stolperstein auf diesem Weg findet sich in einer Philosophie der öffentlichen Verwaltung. Diese Philosophie hat einen Namen: Es ist das Anciennitäts- bzw. Seniori-**

**tätsprinzip. Dieses Prinzip hat in der öffentlichen Verwaltung eine zwar nicht tradierte, aber durchaus wirkungsvolle Tradition. Im Ansatz hat auf Dauer auch der in seinen Leistungen weniger herausragende Ältere noch Chancen auf eine späte 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 entwickeln sich auch bei durchschnittlichen Leistungen die Beurteilungsnoten hin zu den besseren Werten. Ein systematisches „Job Rotation“ würde diesen Effekt einschränken. Dieses Beispiel belegt vor allem ein absolutes Muss: Um die wenigen disponierbaren Beförderungsmöglichkeiten systemkonform zu nutzen, 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 seiner Führung 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 recht jungen Spezi 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.**

**Eine solide Qualifizierung sieht anders aus. Führungskräfte sollten Könner auf ihrem Gebiet sein. Vorauseilender 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**

---

<sup>2</sup> Meixner, 1984, S. 180.

beginnt mit der Bewährung in verschiedenen Sachbearbeiterfunktionen. Es folgen in systematischer Abfolge mehrere Bewährungs als Sachgebietsleiter bevor eine Auswahl als Abteilungsleiter greifen kann. Dieses Qualifizierungssystem setzt auf eine systematische Abfolge der Funktionen, eine unterstützende theoretische Seminargestaltung, auf Workshops und vielfältigen Möglichkeiten zur Reflektion des eigenen Verhaltens.

#### 4. Die drei Gestaltungsebenen einer Führungskultur des Miteinanders von Jung und Alt

Konflikte zwischen Führung und Team gehören zum menschlichen Miteinander. Werden sachliche, soziale und Gruppendynamische Konflikte offen ausgetragen, dann kann sich eine Organisation weiterentwickeln. Liegen die Konfliktursachen aber im System, dann neutralisiert sich diese kreative Dynamik. Eine kreative Konfliktkultur ist vor allem auch eine Frage der organisations- sowie der personalpolitischen Weichenstellungen im Unternehmen bzw. in der Verwaltung. Viele negative Konflikte lassen sich auf organisatorische oder personalpolitische Fehlprogrammierungen zurückführen. Die Systemkomponenten in diesem sozialen System müssen stimmen. Sie sind die Voraussetzung für eine Führungskultur der Verwaltung. Die Ausgestaltung und Weiterentwicklung dieser Systemkomponenten ist eine Leitungsaufgabe. Man darf diese Systementwicklungen daher nicht dem Zufall überlassen etwa nach dem Bananen – Prinzip: „Hinlegen, nicht daran rühren, von alleine reifen lassen und sehen was dabei herauskommt!“ Es sind drei Gestaltungsebenen, um auf die Führungskultur einer Verwaltung aktiv einzuwirken:

- Die Strategische Ebene
- Die taktische Ebene

- Die operative Ebene

#### 4.1 Gestaltungsbereiche auf der strategischen Ebene

Die strategische Ebene orientiert sich an der Vision einer Verwaltung, aus der sich die Verwaltungspolitik, die Personalpolitik und die Richtziele ableiten. Beispielhaft seien einige Aktionsbereiche genannt, die im Zusammenhang im Konfliktfeld zwischen jung und alt stehen:

- Dokumentation und Erleben der Werte und Normen der Verwaltung
- Leitbild der Verwaltung
- Leitsätze der Personalpolitik
- Leitsätze einen altersintegrated Personaleinsatz sowie für die Gestaltung von Arbeitsplätzen
- Wissensmanagement: Wissenstransfer zwischen jung und alt
- Laufbahn- und Karriereplanung
- Karrierestrategien
- Gesundheitsmanagement

Auf der strategischen Ebene geht es um die Entwicklung von Werten und Normen. Solche Werte finden sich beispielweise in den allgemeinen Leitbildern einer Verwaltung, in den personalpolitischen Grundsätzen und Prinzipien, in den Leitsätzen der Personalentwicklung, in den Führungsgrundsätzen. Personalpolitischen Leitsätze definieren z.B. u.a. die Rekrutierung von Personal, die Auswahl- und Qualifizierungsverfahren zur Heranbildung von Führungspotenzialen, die Festlegung der Anforderungskategorien und Anforderungsmerkmale etwa beim altersgerechten Personaleinsatz, die Prinzipien der Auswahlverfahren. Diese Leitsätze sind das Navigationssystem einer Verwaltung. Allerdings klappt nicht selten zwischen den Ansprüchen und dem tatsächlich Geleb-



ten und dem Erlebten eine deutliche Diskrepanz. Gleichwohl sind diese konzeptionellen und durchaus auch praktischen Vorgaben eine wichtige Hilfe. Sie schaffen Orientierung und ihre Sinnhaftigkeit lässt sich nachhaltig kommunizieren. Gefahr ist allerdings im Verzug, wenn sie nach einer kurzen Phase der Skepsis und/ oder der Begeisterung zu Aktenvorgängen und „Leidsätzen“ werden.

Je größer und komplexer der Personalkörper einer Verwaltung ist, desto dringlicher sind strategische Vorgaben, wie sie in den Beförderungs- und Karrieremodellen auf die Besonderheiten einer Verwaltung zugeschnitten werden. Nur so lassen sich Fehlentwicklungen vermeiden, zumindest aber entschärfen.

#### 4.2 Gestaltungsbereiche auf der taktischen Ebene

Auf der taktischen Ebene geht es um die Alternativen zur konkreten Umsetzung der konzeptionellen, also der strategischen Vorgaben. Beispielhaft seien hier einige Alternativen genannt:

- Altersgemischte Teams
- Tandem Modelle
- Alternsgemäßer Personaleinsatz
- Mentoring Konzept
- Arbeitsplatzgestaltung
- Auswahlverfahren
- Job rotation
- Alternative Wege zum Wissenstransfer

Das Thema alt/ jung hat aus organisations- und personalpolitischer Sicht viele Aspekte. Keinesfalls ist Alter mit Leistungsdefizit gleichzusetzen, wohl aber mit einem Leistungswandel. Es verändert sich etwas auf vielen Ebenen, der psychischen, der physischen, der somatischen, der Motivation etc.

Eine besondere Form eines gelebten Wissenstransfers von Jung und Alt fin-

det sich im Mentoring – Konzept. Die klassische Variante baut auf einen Mentor, der den Führungsnachwuchs außerhalb der Hierarchie berät. Bei diesem Konzept **kommt es** darauf an, dass bei beiden Partnern die Chemie stimmt, beide offen und diskret miteinander kommunizieren und **beide** sich dem Leitsatz verpflichtet sehen: „Die erstklassische Lösung von heute, ist die zweitklassische von Morgen!“ Sind diese Voraussetzungen gegeben, dann profitieren beide. Der Mentor kann eigenes Verhalten reflektieren, kann aus den Sorgen und Nöten des Mentee´s lernen und kann sich in den Standpunkt der zugeordneten Mitarbeiter anschaulich versetzen. Insbesondere aber profitiert der Mentee. Er wird nicht nur beraten, er erfährt viel über die Kunst der Führung, über Wege und Irrwege. Zudem kann er sich aussprechen, seine Sorgen und auch Ängste kommunizieren. Das ist eine wichtige und bedeutsame Kleinigkeit. Denn Führung macht einsam.

#### 4.3 Gestaltungsbereiche auf der operativen Ebene

Führung ist Verhaltensbeeinflussung. Auf dieser Ebene geht es um das Miteinander vor Ort. Kommen junge Chefs und ältere Mitarbeiter zusammen, dann wird das Miteinander in einer Verwaltung überwiegend konfliktfrei verlaufen, wenn die Aussteuerung im System stimmig ist. In jedem Falle sollte das gemeinsame Ziel im Vordergrund stehen. Besinnen sich beide Partner auf ihre Rollen im Führungsfeld, dann dürften die Konflikte beherrschbar sein. Worauf es ankommt, ist eine gemeinsame Standortbestimmung. Die Partner müssen klären: „Was macht Führung aus?“ Teamleitung und Team sollten sich über ihre Erwartungen verständigen. Wenn die Erwartungen zwischen Führung und Ausführung voneinander abweichen, sind Konflikte unvermeidlich. Eine Führungskraft kann heute nicht mehr der bessere Sachbearbeiter oder gar

**der Sachbearbeiter für schwierige Fälle sein. Die neuen Führungskonzepte und die damit einhergehende Erweiterung der Leitungsspanne setzen zwangsläufig andere Akzente. Ein gemeinsamer, systematisch aufgebauter Kommunikationsprozess hilft Missverständnisse und unterschiedliche Standpunkte zu klären. Auf diesem Weg sind**

- **Zuschnitt der „Leitlinien Zusammenarbeit“ auf die Belange des Teams**
- **Zuschnitt der „Leitlinien Führung“ auf die Belange des Teams**
- **Vorgesetztenbeurteilung/ Führungsfeedback**
- **Gruppenfeedback<sup>3</sup>**
- **TOP „Blitzlicht“ in der regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechung<sup>4</sup>**

**wichtige Eckpunkte.**

## **5. Ausblick**

**Wo Menschen zusammenarbeiten sind Konflikte unvermeidlich. Nicht jeder Konflikt ist indes schädlich. Konflikte helfen, Schwachstellen im Geschäftsprozess und in der Organisation aufzudecken und Entwicklungen zu initiieren. Konflikte sind indes schädlich, wenn sie durch falsche Programmierungen und Aussteuerungen im System verursacht werden und auf den Rücken der Beschäftigten ausgetragen werden. Es ist eine Frage der Fürsorge, diese Fehlentwicklungen aktiv anzugehen. Es gibt daher in der Verwaltung auf den Ebenen der strategischen, der taktischen und der operativen Konzepte noch viel zu tun. Packen wir es an!**

## **Literaturverzeichnis**

**Meixner, Hanns- Eberhard, Wie organisiere ich ein Gruppenfeedback im Team? DÖD,4, 2010, S. 102 ff.**

**ders., Fehlende Professionalität im Personalmanagement der Polizei- Ein kostspieliges Planungs- und Vertrauensdesaster, in: Der Kriminalist, 5, 2010, S. 24 ff.**

**ders., Erfolgsfaktor Führung: Die regelmäßige Dienst- und Teambesprechung, in. DÖD 7/8, 2008, S. 156 ff.**

**ders., Karrierefibel – Auf zum Olymp, 3. Auflage Gernsbach 1984.**

**Die Artikel können unter [www.h-e-meixner.de](http://www.h-e-meixner.de) eingesehen werden**

<sup>3</sup> Vgl. Meixner (DÖD 4, 2010)

<sup>4</sup> Vgl. Meixner (DÖD 8, 2009)



.