



Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Bereich Sozialökonomie

Masterstudiengang Human Resource Management / Personalpolitik

## Projektbericht

# Bedeutung von Trainee-Programmen für die

# Konstellation *Jung-führt-Alt*

Eine Qualitative Studie zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die  
Gestaltung von Trainee-Programmen

Dozentinnen: Prof. Dr. Daniela Rastetter

Prof. Dr. Anne Rosken

Dr. Anna Mucha

Vorgelegt von: AnsaCasa

Annika Knurr

Carolin Henning

Sabrina Meyer

Sarah Steinhaus

Abgabe:

Hamburg, 31. August 2017

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
2	Theoretische Aspekte und Forschungsstand .....	1
2.1	Trainee-Programme .....	1
2.1.1	Charakteristika Trainee-Programme .....	2
2.1.2	Zusammenhang Trainee-Programme und Führung im Allgemeinen.....	3
2.2	Konstellation <i>Jung-führt-Alt</i> .....	3
2.2.1	Entstehung der Konflikte und Spannungen zwischen Jung und Alt.....	5
2.2.1.1	Subjektive Führungstheorien .....	5
2.2.1.2	Organisationale Zeitpläne und soziale Vergleichsprozesse .....	5
2.2.1.3	Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Paradigma .....	6
2.2.1.4	Vorurteile und daraus resultierende Interaktion.....	6
2.2.2	Erfolgsfaktoren für die Konstellation <i>Jung-führt-Alt</i> .....	7
2.3	Forschungsziel .....	9
2.4	Anwendung und Praxisrelevanz .....	10
3	Methodisches Vorgehen .....	10
3.1	Feldzugang und Sampling.....	11
3.2	Dokumentenanalyse .....	12
3.3	Fokussiertes Experteninterview .....	12
4	Darstellung der Ergebnisse.....	15
4.1	Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse.....	15
4.2	Erkenntnisse aus den fokussierten Experteninterviews .....	16
4.2.1	Bedeutung der Konstellation <i>Jung-führt-Alt</i> in der Praxis.....	16
4.2.2	Auswirkungen der Konstellation <i>Jung-führt-Alt</i> .....	17
4.2.3	Konfliktpotenziale und Erfolgsfaktoren im Rahmen der Konstellation <i>Jung-führt-Alt</i> .....	19
4.2.4	Bedeutung von Trainee-Programmen für die Konstellation <i>Jung-führt-Alt</i> .....	22

5	Diskussion der Ergebnisse.....	27
5.1	Beantwortung der Forschungsfrage .....	27
5.2	Implikationen für die Praxis.....	29
5.3	Kritische Reflexion der Vorgehensweise.....	31
	Literatur .....	34
	Anhangsverzeichnis.....	39
	Anhang .....	40

## Abstract

Der vorliegende Forschungsbericht beschäftigt sich mit folgender Fragestellung: „Welche Bedeutung haben Trainee-Programme generell für die Konstellation *Jung-führt-Alt*? Inwieweit können zukünftige Führungskräfte auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern und möglichen Konflikten durch ein solches Programm vorbereitet werden?“ Trainee-Programme werden als Maßnahme zur Gewinnung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften verstanden. Gleichzeitig sind Unternehmen mit einer älter werdenden Belegschaft konfrontiert. Im Zuge dessen wird das Führen von älteren Mitarbeitern durch junge Führungskräfte relevant. Aus dieser Führungskonstellation *Jung-führt-Alt* ergeben sich verschiedene Herausforderungen, weswegen wir uns mit der Vorbereitung auf eben diese Herausforderungen durch ein Trainee-Programm befassen.

Zunächst nutzten wir eine Dokumentenanalyse, um uns der Frage zu nähern, inwieweit Trainee-Programme generell auf Führung ausgerichtet sind. Im weiteren Verlauf der Untersuchung führten wir elf fokussierte Interviews durch. Die Auswertung erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse, indem wir sowohl deduktiv als auch induktiv Kategorien bildeten.

Entgegen unserer Erwartungen war der Anteil der auf Führung ausgerichteten Trainee-Programme in unserer Dokumentenanalyse eher gering. Dennoch legen unsere Experteninterviews sowie Befunde aus verschiedenen Studien einen eindeutigen Bezug zwischen Trainee-Programm und Führung nahe. Die Konstellation *Jung-führt-Alt* spielt bei den Befragten bisher jedoch eher eine untergeordnete Rolle, dennoch waren sich die Experten einig, dass das Thema zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Ferner konnten wir feststellen, dass derzeit keine direkten Maßnahmen im Trainee-Programm verankert sind, die in Zusammenhang mit *Jung-führt-Alt* stehen. Allerdings können viele bereits bestehende Bausteine wie *Mentoring*, *Job Rotation* und *Seminare* die Trainees indirekt auf das Führen von älteren Mitarbeitern vorbereiten. Darüber hinaus berichteten uns die Interviewpartner, dass eine bewusste Erweiterung der Trainee-Programme mit der Thematik *Jung-führt-Alt* als sinnvoll erachtet wird, um eine Sensibilisierung herzustellen. Unser Forschungsbericht bietet dabei einen guten Überblick, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitern konfliktfördernd, bzw. erfolgsversprechend sind. Allgemeine Handlungsempfehlungen zu Gestaltung von Trainee-Programmen in Bezug zu *Jung-führt-Alt* und eine kritische Reflektion des Forschungsvorhabens werden vorgenommen.

## **1 Einleitung**

Der Demografische Wandel führt in Deutschland zu einer alternden Belegschaft. In den nächsten zehn Jahren werden die 50- bis 64- Jährigen die 35- bis 49- Jährigen als stärkste Altersgruppe der Erwerbsfähigen ablösen (Schneider 2015: 3), während der Anteil an jüngeren Menschen aufgrund der sinkenden Geburtenrate abnehmen wird. Der damit verbundene geringere Anteil an Erwerbsfähigen begünstigt einen Fachkräftemangel, der zu dem sogenannten „War for Talents“ (Schuhen 2008:14) führt, bei dem Unternehmen um qualifizierte Mitarbeiter konkurrieren (ebd.: 36f.). Als eine Personalentwicklungsmaßnahme im „War for Talents“ sind Trainee-Programme zu sehen (Domroese 2008: 61), um Nachwuchskräfte für das Unternehmen zu gewinnen sowie zu binden und die Trainees auf zukünftige Führungspositionen vorzubereiten (Franz Haniel & Cie. GmbH 2012). Durch das relativ junge Alter, in dem die Trainees ihre erste Führungsposition übernehmen, den gestiegenen Anteil an Hochschulabsolventen und der Einstellungspolitik der Unternehmen wird sich die Anzahl der jungen Führungskräfte, die ältere Mitarbeiter zu führen haben, häufen (Bilinska/Grellert/Wegge 2014: 1.).

Da diese Konstellation oftmals zu Konflikten zwischen Jung und Alt führt (Bilinska/Wegge 2016: 221), haben wir uns in unserem Forschungsprojekt mit der generellen Bedeutung von Trainee-Programmen für die Konstellation *Jung-führt-Alt* beschäftigt und untersucht, inwieweit die zukünftigen Führungskräfte durch ein Trainee-Programm auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern und mögliche Konflikten vorbereitet werden können. Dafür werden zunächst der Theorieteil (Kap. 2) und unsere Forschungsmethode (Kap. 3) dargestellt. Anschließend folgen die Darstellung (Kap. 4) und Diskussion (Kap. 5) unserer Ergebnisse.

## **2 Theoretische Aspekte und Forschungsstand**

Im Folgenden werden die theoretischen Aspekte unseres Themas und der Forschungsstand (Kap. 2) dargestellt. Zunächst betrachten wir dabei Trainee-Programme und anschließend die Konstellation *Jung-führt-Alt*. In Kapitel 2.3 wird unser Forschungsziel erläutert und in Kapitel 2.4 gehen wir auf die Anwendung sowie die Praxisrelevanz ein.

### **2.1 Trainee-Programme**

Um analysieren zu können, inwieweit Trainee-Programme auf die Konstellation *Jung-führt-Alt* und auf damit verbundene Konflikte vorbereiten können, muss zunächst betrachtet werden, was Trainee-Programme eigentlich sind, wie diese aufgebaut sind und welche Ziele sie verfolgen (Kap. 2.1.1). Anschließend soll der Zusammenhang mit Führung im Allgemeinen erörtert werden (Kap. 2.1.2).

### 2.1.1 Charakteristika Trainee-Programme

Unter Trainee-Programmen, wie sie im deutschsprachigen Raum zu finden sind,<sup>1</sup> versteht man ein Personalentwicklungsprogramm, dessen Zielgruppe besonders qualifizierte Fachhochschul- und Universitätsabsolventen sind (Thom 1987: 200). Unter Hochschulabsolventen gelten Trainee-Programme als sehr attraktiv (Nesemann 2011: 3). So können sich 94% der Hochschulabsolventen ein Trainee-Programm als Berufseinstieg vorstellen (Franz Haniel & Cie. GmbH 2012). Auch für Unternehmen sind diese beliebt, um qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Eine Studie von Kienbaum (2003) ergab, dass von 102 befragten Unternehmen in Deutschland 72% ein Trainee-Programm anboten und 15% eines planten (Kienbaum 2003: 7). Das Durchschnittsalter der Trainees liegt zwischen 26 und 28 Jahren (Kienbaum 2003: 10). Die meisten Trainee-Programme dauern zwischen 12 und 18 Monaten, und beinhalten durchschnittlich vier bis sechs Stationen (Thom/Friedli/Kuonen 2002: 1f.).

Nach Thom und Giesen (1998) gibt es vier Elemente, die charakteristisch für Trainee-Programme sind. Das erste ist die *Job Rotation*, bei der der Arbeitsplatz und die Aufgaben systematisch innerhalb des Unternehmens gewechselt werden. Bei dem zweiten Element, *Training-off-the-job*, handelt es sich um eine geplante Weiterbildungsmaßnahme, die außerhalb des Arbeitsplatzes vermittelt wird. *Training-on-the-job*, das Lernen am Arbeitsplatz, und Projektarbeit sind die weiteren Charakteristika. Viele Unternehmen bieten zudem *Mentoring* oder *Coaching* an. Da es keine einheitlich geltenden Standards gibt, unterscheiden sich die Programme hinsichtlich der Anzahl der zu durchlaufenden Bereiche im Rahmen der *Job Rotation*, der Aufenthaltsdauer in den jeweiligen Stationen, dem Grad der Verantwortungsübernahme sowie der Standardisierung des Programms. In den letzten Jahren zeigte sich ein Trend zu weniger Abteilungswechseln, stärkerer Ausbildungstiefe, mehr Mitarbeit im Tagesgeschäft, Projektarbeit und zur Individualisierung von Trainee-Programmen (Thom/Giesen 1998:8f.).

Des Weiteren unterscheidet man grundsätzlich zwei verschiedene Programme: Das *Fach-* und das *Führungskräfteprogramm*. Ersteres bereitet auf eine Fachlaufbahn vor, letzteres auf eine Führungslaufbahn (Thom 1987: 275). Zudem lassen sich nach Konegen-Grenier (1999) sechs Funktionen des Trainee-Programms unterscheiden (Konegen-Grenier 1999: 4ff.). Diese sind ausführlich in Anhang 1 dargestellt.

---

<sup>1</sup> Unsere Definition des „Trainees“ bezieht sich nur auf den deutschsprachigen Raum, da im angelsächsischen Sprachraum unter diesem Begriff ein Auszubildender, ein Praktikant oder sonstige Personen, die eine Aus- oder Weiterbildung machen, verstanden werden.

### **2.1.2 Zusammenhang Trainee-Programme und Führung im Allgemeinen**

Die für unsere Forschungsfrage bedeutendsten Funktionen von Konegen-Grenier (1999) sind die *Rekrutierungsfunktion* und die *Selektionsfunktion*. So können durch Trainee-Programme hochqualifizierte Nachwuchskräfte, die anschließend eine Führungsaufgabe übernehmen sollen, gewonnen und die Kandidaten mit dem höchsten Führungspotenzial identifiziert werden. Zudem ist für uns das Führungskräfteprogramm im Vergleich zum Fachkräfteprogramm von besonderem Interesse, da erst dann die Thematik junge Führungskräfte, die ältere Mitarbeiter zu führen haben, relevant wird.

Diverse Studien zeigen, dass Trainee-Programme dem Ziel einer anschließenden Führungsübernahme dienen. Nach der Studie von Kienbaum wollen Unternehmen mit dem Programm die Verbesserung der Einarbeitung und der Einstellungsqualität, die Rekrutierung von Führungskräften, die Durchführung einer unternehmensspezifischen Ausbildung, die Steigerung von außerfachlichen Qualifikationen und die Verbesserung des Images am Arbeitsmarkt erreichen (Kienbaum 2003: 13). Eine andere Studie ergab mit 86% als wichtigstes Ziel, qualifizierte und talentierte Nachwuchskräfte zu gewinnen und folgend mit 60% die Gewinnung von Führungskräften (Franz Haniel & Cie. GmbH 2012). Zudem besetzen 64% der Trainees zwei bis drei Jahre nach Abschluss des Programms eine Führungsposition (Kienbaum 2003: 37). Damit wären die Absolventen des Trainee-Programms bis zum Erhalt ihrer ersten Führungsposition etwa zwischen 28 und 33 Jahren alt. Da sie aufgrund des Demografischen Wandels oftmals ältere Mitarbeiter zu führen haben, wird die Thematik *Jung-führt-Alt* relevant. Aus diesem Grund wird diese spezielle Führungskonstellation im nächsten Teil erläutert.

### **2.2 Konstellation *Jung-führt-Alt***

Bei dieser Führungskonstellation handelt es sich um ein sehr aktuelles Thema im Bereich *Diversity*, bei dem das Alter heterogen ist. Alter stellt dabei eine der sechs Hauptkategorien von Diversity dar (Krell/Ortlieb/Sieben 2011: 156). In der Literatur gibt es allerdings kaum Definitionen, wer als alter Mitarbeiter und wer als junge Führungskraft gilt. In den einzelnen Studien wurden jeweils eigene Altersspannen festgelegt (z.B. Bilinska/Wegge 2016: 218). Für unser Forschungsprojekt ist eine Definition notwendig. Wir legten dabei eine Altersdifferenz von mindestens 10 Jahren fest. Die Führungskräfte sollten bestmöglich ihre erste Führungsposition bekleiden, wodurch sie vergleichsweise wenig Berufserfahrung mitbringen. Aufgrund des im vorherigen Abschnitt dargestellten Durchschnittsalters im Trainee-Programm und der durchschnittlichen Dauer bis zum Erreichen ihrer ersten Führungsrolle, definieren wir Führungskräfte unter 35 Jahren als junge Führungskraft.

In den letzten Jahren ist Führung von älteren Mitarbeitern durch jüngere Führungskräfte vermehrt in den Mittelpunkt von Forschungen gerückt. Das gesamte Befundmuster zu *Jung-führt-Alt* ist allerdings sehr inkonsistent. Die in der Wissenschaft vorherrschende Meinung bezüglich dieser Führungsform ist hauptsächlich negativ (Tsui/O'Reilly 1989: 411ff.; Shore/Cleveland/Goldberg 2003: 532ff.; Collins/Hair/Rocco 2009: 38ff.). Es wird bei der Konstellation mit vielen Konflikten zwischen Jung und Alt gerechnet, die sich wiederum negativ auf die Arbeitszufriedenheit, die Beziehungsqualität, die Leistungszufriedenheit sowie -bewertung auswirken. Ferner erhöht sich das Stresserleben und die Arbeitsleistung sinkt (Bilinska/Wegge 2016: 221). Zu klären bleibt die Frage, ob Konflikte zwischen Jung und Alt durch ein Trainee-Programm reduziert werden können, wenn dieses bereits Inhalte zum Umgang mit älteren Mitarbeitern, zur Reflexion von Altersvorurteilen oder Führungsseminare beinhaltet.

Neben den negativen Forschungsergebnissen ergaben Studien auch positive Effekte in Bezug auf Fehlzeiten, Arbeitsleistung und Commitment (Vecchio 1993; Pelled/Xin 1997). Vecchio (1993) konnte zeigen, dass ältere Mitarbeiter mit einem jüngeren Vorgesetzten eine bessere Arbeitsbeziehung untereinander hatten, den Vorgesetzten besser bewerteten und von diesem ebenfalls eine gute Bewertung erhielten (Vecchio 1993: 112ff.). Die positiven Auswirkungen wurden allerdings aufgrund der negativen Erwartungshaltung durch andere Aspekte als dem des Alters begründet. Das höhere Commitment seitens der älteren Mitarbeiter wurde auf eine stärkere Unternehmensverbundenheit durch die lange Zugehörigkeit zurückgeführt und die höhere Arbeitsleistung auf das hohe Engagement der Mitarbeiter (Pelled/Xin 1997).

Auch ergaben Forschungen, dass der Altersunterschied keinen Einfluss auf den Erfolg der Führungssituation (Rudolph 2011: 53ff.) oder auf die Arbeitszufriedenheit und das Commitment hat, wenn bewusst ein sorgsamer Führungsstil angewendet wird oder vom Unternehmen Maßnahmen angeboten werden, um mit der Diversität umzugehen (Green/Whitten/Medlin 2005: 380ff.). Fallen die Altersunterschiede im Team nicht auf, führten sie nicht zu den beschriebenen Konflikten (Bilinska/Wegge 2016: 221).

Die unterschiedlichen Forschungsergebnisse sind auf die geringe Anzahl an empirischen Studien und noch nicht identifizierte Rahmenbedingungen zurückzuführen, sodass es bisher nur wenig allgemeingültige Aussagen gibt. Auch wurden bisher funktionierende Fälle von *Jung-führt-Alt* meist vernachlässigt (Bilinska/Wegge 2016: 217f.). In unserer Forschung werden dagegen auch gelungene Fälle von *Jung-führt-Alt* berücksichtigt.

Im Folgenden werden nun die bereits gut erforschten Gründe für die Konfliktenstehung zwischen Jung und Alt dargestellt. Diese werden im weiteren Verlauf mit den Aussagen unserer Interviewpartner verglichen und analysiert, um daraus Handlungsempfehlungen für Trainee-Programme abzuleiten, die die Konfliktenstehung zwischen Jung und Alt verhindern können.

## **2.2.1 Entstehung der Konflikte und Spannungen zwischen Jung und Alt**

Laut einer Studie der Unternehmensberatung Capgemini aus dem Jahr 2015 erwarten 50% der befragten Personaler in Deutschland Konflikte durch die Führungskonstellation *Jung-führt-Alt* (Schneider 2015: 3). Für die Entstehung der erwarteten Konflikte existieren verschiedene Erklärungsansätze, die im Folgenden dargestellt werden.

### **2.2.1.1 Subjektive Führungstheorien**

Nach dem Konzept der *subjektiven Führungstheorien* haben sowohl Führungspersonen als auch Mitarbeiter implizite Annahmen, was sie unter Führung verstehen und welche Eigenschaften einer Führungskraft erfolgsversprechend sind (Aretz 2007: 73ff.). Eigenschaften, die mit guter Führung assoziiert werden, sind „dynamisch, kraftvoll, machtvoll, erfahren und voller Wissen“ (Aretz 2007: 129) und zudem Extraversion. Auch gelten als positive Führungseigenschaften Durchsetzungsvermögen, Gerechtigkeit, Fachkompetenz, Menschenkenntnis, Flexibilität, Organisationstalent, Vorbild-Sein und soziale Kompetenz. Mitarbeiter, die ihre mit Führung assoziierten Aspekte bei einer Führungskraft erkennen, schreiben dieser Führungskompetenz zu. Diese Zuschreibung ist für die Akzeptanz einer Führungskraft zwingend notwendig (ebd.: 129ff.). Die meisten der Eigenschaften wie zum Beispiel machtvoll, erfahren und Fachkompetenz lassen sich eher mit einer älteren Führungskraft assoziieren als mit einer jungen, was folglich zu einer Nichtakzeptanz der jungen Führungskraft führen kann. Durch ein Trainee-Programm könnten im Rahmen von Persönlichkeits- und Führungsseminaren diese Führungseigenschaften trainiert und verstärkt werden, was bei Erhalt einer Führungsposition die Akzeptanz bei den Mitarbeitern erhöhen würde.

### **2.2.1.2 Organisationale Zeitpläne und soziale Vergleichsprozesse**

Eine andere Theorie, die die Konflikte zwischen jungen Führungskräften und älteren Mitarbeitern erklären kann, ist die Theorie der *Organisationalen Zeitpläne*. Diese Theorie von Lawrence (1980) besagt, dass es in Organisationen implizite Karrierezeitpläne für die verschiedenen Altersstufen gibt. Höhere Positionen in einer Organisation hängen mit einem höheren Lebensalter zusammen. Ebenfalls wichtiger Bestandteil der Theorie ist die *Statuskongruenz*, was bedeutet, dass Personen, deren Alter nicht mit der Rolle im Unternehmen übereinstimmen, als inkongruent wahrgenommen werden. Schneiders Ausführungen (2015) zum *Senioritätsprinzip* bauen auf dieser Theorie auf. In Deutschland ist die Norm, dass das ältere Systemmitglied Vorrang gegenüber dem Jüngeren hat. So erhalten ältere Teammitglieder Beförderungen (Schneider 2015: 12f.). Junge Führungskräfte verletzen diese Norm, erzeugen negative Emoti-

onen bei den Mitarbeitern und werden als unpassend wahrgenommen und damit nicht akzeptiert (Bilinska/Wegge 2016: 215f.; Schneider 2015: 12f.).

Diese Theorien können auch im Zusammenhang mit der Theorie von Festinger (1954) gesehen werden, bei der es um soziale Vergleichsprozesse geht. Menschen vergleichen sich mit Personen, die sie als ähnlich ansehen, um die eigenen Fähigkeiten einschätzen zu können. Vergleicht sich ein Mitarbeiter mit seinem jüngeren Vorgesetzten, kann es dazu führen, dass der Mitarbeiter seine Karriere als weniger erfolgreich einschätzt, woraus dann negatives Verhalten in Form von Konkurrenzdenken oder böswilligen Handlungen wie absichtliche Sabotage resultieren kann (Bilinska/Wegge 2016: 215). Trainee-Programme können auf diese Problematik aufmerksam machen und mögliche Lösungs- und Verhaltensweisen vermitteln.

### **2.2.1.3 Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Paradigma**

Auch das *Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Paradigma* bietet eine Erklärung für die Konflikte. Nach diesem ist nicht das Alter selbst die Ursache für die Konflikte, sondern die damit verbundenen Unterschiede zwischen den Personen. Die Theorie beruht auf der *Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Theorie* von Byrne (1971), nach der die Attraktivität von der Höhe der geteilten Einstellungen abhängt (ebd.: 215). Zu den Unterschieden zählen beispielsweise die unterschiedlichen Lebenssituationen. Schneider (2015) konnte in ihrer Forschung herausfinden, dass Mitarbeiter kurz vor dem Ruhestand häufig eine geringere Motivation, Kreativität und Bereitschaft für Neues aufweisen, während jüngere Führungskräfte nach Veränderungen, beruflichen Herausforderungen und Karrierechancen streben (Schneider 2015: 12f.). Ein Trainee-Programm könnte hierbei sensibilisieren, sodass die jungen Führungskräfte anschließend die unterschiedlichen Bedürfnisse bei ihrem Führungsverhalten berücksichtigen.

Ein weiterer Unterschied ist, dass ältere Mitarbeiter sich durch hohes Erfahrungswissen, bedeutende Netzwerke und Wissen über die Organisation auszeichnen. Jüngere bringen stattdessen eher theoretisches Wissen und geringere Lebenserfahrung mit. Dies kann zu Spannungen führen (ebd.: 12f.). Durch Trainee-Programme könnten die Trainees ebenfalls Netzwerke und Praxiswissen aufbauen, was anschließend als Führungskraft genutzt werden könnte.

### **2.2.1.4 Vorurteile und daraus resultierende Interaktion**

Verschiedene internationale Untersuchungen haben folgende Vorurteile entdeckt: Jüngere Führungskräfte erwarten von älteren Mitarbeitern Widerstände anstatt Kooperation. Sie schätzen diese als erfahren, aber auch als stur und festgefahren ein (Tsui/O'Reilly 1989). Zusätzlich werden ältere Mitarbeiter von den Jüngeren als ineffektiver, unsympathischer, veränderungs-scheu und weniger lernbereit eingeschätzt. Auch wird ihnen unterstellt, dass sie Sicherheit und

Beständigkeit bevorzugen. In Folge dessen erhalten diese weniger Entwicklungschancen (Shore/Cleveland/Goldberg 2003). Junge Führungskräfte sind sich oftmals nicht bewusst, dass jegliche Veränderungen, wie zum Beispiel die unverhoffte Führung durch eine jüngere Führungskraft, mit Unsicherheit verbunden sind und somit stressvolle Ereignisse für die Betroffenen darstellen und sich negativ auf deren Arbeitszufriedenheit auswirken (Ashford 1988: 31ff). Diese Unsicherheit resultiert in erster Linie daraus, dass die Mitarbeiter beunruhigt sind, welche Folgen der Wandel für sie, ihren Job und ihre Kollegen haben wird (Herscovitch/Meyer 2002). Zudem wurde den älteren Mitarbeitern unterstellt, sie seien nicht bereit mit neuen Technologien und Programmen zu arbeiten (Bilinska/Wegge 2016: 219f.) Ältere glauben wiederum, dass junge Vorgesetzte nicht die nötige Erfahrung haben und ihnen wird eine schlechtere Führungskompetenz sowie geringeren Führungserfolg zugesprochen (Collins/Hair/Rocco 2009).

Der wahrgenommene Altersunterschied und die Altersvorurteile führen zu einer anderen Interaktion und Kommunikation als mit Gleichaltrigen, was Konflikte begünstigen kann. Konfliktpotenzial ist ebenfalls vorhanden, wenn sich die älteren Mitarbeiter auf der einen Seite gegenüber der jüngeren Führungsperson überfürsorglich oder bevormundend zeigen. Auf der anderen Seite geht es um das negative Verhalten der Führungskraft, der seine hierarchische Stellung übermäßig inszeniert, besonders arrogant auftritt oder Statussymbole zu sehr betont. Weitere Konfliktquellen in Bezug auf die Interaktion können sein, dass Ältere ungerne Anweisungen von Jüngeren annehmen und Jüngere sich unwohl dabei fühlen, diese zu erteilen. So haben Jüngere vor den Älteren mehr Respekt, sind ihnen gegenüber zurückhaltender und haben Schwierigkeiten, sich durchzusetzen. Die Jüngeren spüren zudem weniger Loyalität, Vertrauen und Akzeptanz von ihren Mitarbeitern (Bilinska/Wegge 2016: 219f.). Trainee-Programme könnten diesen Konfliktquellen vorbeugen, indem die Altersvorurteile bewusst reflektiert und die Trainees für die unterschiedlichen Verhaltensweisen sensibilisiert werden.

### **2.2.2 Erfolgsfaktoren für die Konstellation *Jung-führt-Alt***

In diesem Kapitel werden die in der Literatur beschriebenen Erfolgsfaktoren dargestellt. Diese sollen zu einer funktionierenden Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt führen und die Konfliktentstehung verhindern. Diese erfolgsversprechenden Verhaltensweisen könnten ebenfalls im Trainee-Programm vermittelt werden, sodass die Trainees bei Erhalt der ersten Führungsposition bereits geschult sind, wie sie mit der Führung älterer Mitarbeiter umgehen sollten. Wir haben unsere Interviewpartner ebenfalls zu Erfolgsfaktoren befragt und werden diese im weiteren Verlauf darstellen und mit den in der Literatur dargestellten vergleichen.

### *Einstellung und Haltung gegenüber Älteren*

Die Würdigung der Erfahrungen der älteren Mitarbeiter, die Anerkennung dieser, das Zeigen von Empathie und das Bewusstmachen, dass der Mitarbeiter sich in einem anderen Stadium im Leben befindet, fördert die Beziehung. Es ist zu empfehlen, dass Altersvorurteile bewusst reflektiert und damit reduziert werden (ebd.: 221). Die Alters- und Erfahrungsunterschiede sind als Chance zu sehen, die aufgrund der Diversität zu mehr Kreativität und Produktivität führen können (Buck/Kistler/Mendius 2002: 55).

### *Verhaltensanforderungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern*

Es ist jungen Führungskräften zu empfehlen, ihre Fachkompetenzen und nicht ihre Weisungsbefugnis zu betonen sowie sachlich zu argumentieren. Bilinska und Wegge (2016) sprechen sich im Weiteren dafür aus, dass die ungewöhnliche Führungskonstellation in Mitarbeitergesprächen offen angesprochen wird, sodass Erwartungen ausgetauscht und Regeln für die Zusammenarbeit festgelegt werden können. Sinnvoll ist zudem ein partizipativer Führungsstil, bei dem die älteren Mitarbeiter aufgrund ihrer Erfahrung stärker an Entscheidungsprozessen beteiligt und Kompetenzbereiche delegiert und Prinzipien der altersgerechten Führung berücksichtigt werden (Bilinska/Wegge 2016: 221ff.). Auch zeichnet es eine gute Führungskraft aus, wenn sie offen zu ihren Schwächen steht und beispielsweise zugibt, wenn es an eigener Erfahrung fehlt. Schneider (2015) gibt aus ihrer langjährigen Arbeit mit jungen Führungskräften im Rahmen von Coaching und Managementtraining die Empfehlung, dass die Führungskraft bei Ablehnung oder Verweigerung seitens der Mitarbeiter, Selbstsicherheit zeigen und die eigene Weisungsbefugnis und die bestehende Rollenverteilung verteidigen sollten. Zusätzlich gilt es die eigene Macht, gerade anfangs, nicht zu überschätzen (Schneider 2015: 17ff.).

### *Kommunikation und Kooperation*

Weitere Aspekte sind die Kommunikation und das Initiieren von Veränderungen. Schneider (2015) beschreibt dabei die adressatengerechte Kommunikation mit Beispielen aus der Erfahrungswelt der Älteren und nicht die Verwendung von abstrakten theoretischen Darstellungen als Erfolgsfaktor. (ebd.: 24) Gerade bei Change Prozessen müssen die Veränderungen frühzeitig kommuniziert, mit rationalen Argumenten erläutert und Ängste abgebaut werden, indem bspw. in Form von Mitarbeitergesprächen die individuellen Sorgen besprochen werden. Ebenfalls ist es sinnvoll, die älteren Mitarbeiter bei den Veränderungen einzubinden und ihr Erfahrungswissen zu nutzen (Bilinska/Wegge 2016: 223). Auch muss die Führungskraft das Lerntempo der Mitarbeiter beachten. Es erfordert eine detaillierte Einarbeitung in neue Arbeitsschritte und regelmäßiges, konstruktives Feedback (Schneider 2015: 24f.).

### *Unterstützende Faktoren*

Zusätzlich ist die vorliegende Unternehmenskultur einer Organisation entscheidend. Wenn jüngere Führungskräfte in einem Unternehmen als „normal“ angesehen werden und bereits viele ehemalige Trainees eine Führungsposition übernommen haben, hat *Jung-führt-Alt* keine negativen Auswirkungen (Bilinska/Wegge 2016: 216).

Die Folgen der ungewohnten Führungskonstellation werden aber auch durch das Verhalten der Personalverantwortlichen beeinflusst. Ein transparenter Auswahlprozess und ein klar definiertes Anforderungsprofil geben Klarheit darüber, wer die geforderten Qualifikationen erfüllt, vor allem wenn sich ebenfalls ein älterer Mitarbeiter auf die Führungsposition beworben hat. Schneider (2015) bestimmte im Weiteren verschiedene Maßnahmen, die sich förderlich auf die Konstellation *Jung-führt-Alt* auswirken. Zum einen nennt sie ein altersfreundliches Arbeitsklima sowie Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte und auch Workshops für das gesamte Team, damit auch die älteren Mitarbeiter ihre Vorurteile gegenüber der jungen Führungskraft reflektieren (ebd.: 224). Zum anderen können *Coachings* hilfreich sein, wenn der Trainee seine erste Führungsrolle übernimmt, um Spannungsfelder zu analysieren, Einstellungen zu reflektieren und den richtigen Führungsstil für die Konstellation *Jung-führt-Alt* zu finden. Eine weitere Möglichkeit ist nach Schneider (2015) die Etablierung eines *Mentoring-Programms*, bei dem der Trainee oder die junge Führungskraft entweder eine ältere Führungskraft oder einen älteren Mitarbeiter als Mentor erhält (Schneider 2015: 27).

### **2.3 Forschungsziel**

Wie bereits erläutert liegen schon einige Forschungsergebnisse zu der Konstellation *Jung-führt-Alt* vor, beispielsweise zu den Gründen für die Konflikte und zu den Handlungsempfehlungen für die jungen Führungskräfte (Bilinska/Wegge 2016: 217f.). Deshalb beschäftigten wir uns mit einem bislang unerforschten Bereich der Thematik *Jung-führt-Alt* und haben einen Bezug zu Trainee-Programmen hergestellt. Unsere Forschungsfrage lautet: „Welche Bedeutung haben Trainee-Programme generell für die Konstellation *Jung-führt-Alt*? Inwieweit können zukünftige Führungskräfte auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern und möglichen Konflikten durch ein solches Programm vorbereitet werden?“

Um eine Aussage darüber treffen zu können, welche Bedeutung Trainee-Programme für die Konstellation *Jung-führt-Alt* haben, haben wir uns in einem ersten Schritt damit beschäftigt, inwiefern Trainee-Programme generell auf die Rolle als Führungskraft vorbereiten. Dazu haben wir eine Inhaltsanalyse verschiedener Stellenanzeigen durchgeführt, welche im weiteren Verlauf beschrieben wird. Zur finalen Beantwortung unserer Forschungsfrage haben wir in einem zweiten Schritt fokussierte Experteninterviews durchgeführt.

Wir wollten zum einen herausfinden, welche Erfahrungen Personalverantwortliche mit dem Thema *Jung-führt-Alt* haben und wie sie dies in ihrem Unternehmen wahrnehmen. Zum anderen untersuchten wir, inwieweit Trainee-Programme tatsächlich auf die Rolle als Führungskraft vorbereiten und wie viele Programme gezielt auf eine zukünftige Führungsposition ausgerichtet sind. Zusätzlich galt es zu erforschen, inwiefern Trainee-Programme ein geeignetes Mittel darstellen, um Nachwuchsführungskräfte auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern vorzubereiten. Dazu wollten wir die für die Konstellation einerseits bereits bestehende förderliche Bausteine und Inhalte aufdecken und andererseits zusätzliche Aspekte identifizieren, die das Funktionieren dieser heterogenen Führungskonstellation unterstützen können.

## **2.4 Anwendung und Praxisrelevanz**

Wir verknüpfen mit unserem Forschungsprojekt die zwei Themen *Jung-führt-Alt* und Trainee-Programme, die in der Forschung bisher noch nicht zusammen erforscht wurden. Unser Forschungsziel besteht darin mögliche Handlungsempfehlungen für Trainee-Programme abzuleiten, damit diese auf die zukünftige heterogene Führungskonstellation vorbereiten können. Dazu entwickeln wir bereits bestehende Handlungsempfehlungen weiter und integrieren diese im Rahmen eines Trainee-Programms. Die bereits erforschten notwendigen Erfolgsfaktoren für Trainee-Programme möchten wir in Bezug auf *Jung-führt-Alt* erweitern.

Damit wollen wir dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit zwischen junger Führungskraft und älterem Mitarbeiter in der Praxis besser funktioniert, da diese Konstellation aufgrund des demografischen Wandels und der steigenden Anzahl an Hochschulabsolventen und Trainee-Programmen sehr wahrscheinlich zunehmen wird. Wir wollen uns dabei von der in der bisherigen Forschung dominierenden negativen Erwartungshaltung distanzieren und versuchen, positive Aspekte für diese Führungskonstellation herauszuarbeiten.

## **3 Methodisches Vorgehen**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage nutzten wir qualitative Methoden, da die Verbindung von Trainee-Programmen mit *Jung-führt-Alt* bisher nicht erforscht wurde und wir grundlegende Strukturen aufdecken wollten. Als zentrale Methode wurden fokussierte Experteninterviews mit Personalverantwortlichen für Trainee-Programme durchgeführt. Durch die komplexen Wissensbestände der Personalverantwortlichen besteht die Möglichkeit, die Bedeutung von Trainee-Programmen zur Vorbereitung der Nachwuchsführungskräfte auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern zu erfassen und letztlich Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Wie bereits in Kapitel 2.3 beschrieben, haben wir uns im Rahmen der Dokumentenanalyse damit beschäftigt, inwiefern Trainee-Programme generell auf eine spätere Führungsposi-

tion ausgerichtet sind. Für unser Forschungsdesign galt es den Feldzugang und unserer Zielgruppe im Vorfeld zu bestimmen, was in Kapitel 3.1 erläutert wird. Im Anschluss daran werden die verwendeten Methoden detailliert beschrieben. Zunächst wird in Kapitel 3.2 das Vorgehen bei der Dokumentenanalyse aufgezeigt. Im Kapitel 3.3 werden die Erstellung des Leitfadens, die Durchführung sowie die Auswertungsmethode des fokussierten Experteninterview dargelegt.

### **3.1 Feldzugang und Sampling**

Entsprechend unserer Forschungsmethode, dem fokussierten Experteninterview, erfolgte eine gezielte Auswahl der Interviewpartner, sodass der Expertenstatus der Befragten sichergestellt werden konnte (Flick 2014: 219, Meuser/Nagel 1989: 3ff.). Im Experteninterview nach Meuser und Nagel (1989) ist weniger die individuelle Person mit ihren subjektiven Einschätzungen von Interesse, sondern vielmehr der Experte als Vertreter einer Gruppe mit institutionalisiertem Wissen und Erfahrungen (Meuser/Nagel 1989: 4ff.). Im vorliegenden Forschungsprojekt waren wir an dem Spezialwissen zu Abläufen und Entwicklungsbausteinen der Trainee-Programme interessiert, weswegen den Personalverantwortlichen von Trainee-Programmen die Rolle des Experten zugeschrieben wurde.

Die Dokumentenanalyse stellte für uns außerdem eine Möglichkeit dar, passende Interviewpartner zu identifizieren, da wir Stellenanzeigen zu Trainee-Programmen analysierten. Zusätzlich ermittelten wir durch eine Internet-Recherche geeignete Personen, indem wir nach Unternehmen suchten, die Trainee-Programme anbieten. Insgesamt haben wir 50 potenzielle Unternehmen per E-Mail angeschrieben sowie telefonisch kontaktiert. Basierend auf Meuser und Nagel (2013: 464) enthielt unsere erste E-Mail Anfrage gebündelt alle wichtigen Information zu dem Forschungsvorhaben. So konnte den Experten die Chance eingeräumt werden, ihr Interesse an einer Teilnahme zu überdenken. Als weitere Strategie nutzten wir persönliche Kontakte, worüber wir sechs Interviewpartner gewinnen konnten. Ferner veröffentlichten wir in Social-Media-Netzwerken wie Facebook und Xing einen allgemeinen Aufruf für unser Forschungsprojekt. Über diese Kanäle gab es jedoch keine hohe Resonanz. Diese Form der Ansprache ist allerdings auch durch eine hohe Hemmschwelle gekennzeichnet (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 72f.).

Der Zugang und die Gewinnung der geeigneten Interviewpartner erwiesen sich insgesamt als eine Herausforderung. Auf der einen Seite war es wichtig, dass die potentiellen Interviewpartner, die von uns definierten Kriterien des Expertenstatus erfüllten, was den Kreis der Personen bereits einschränkte. Auf der anderen Seite sind qualitative Befragungen mit einem relativ hohen zeitlichen Aufwand und einer dichten Kommunikation verbunden, was eine be-

sondere Teilnahmebereitschaft erfordert (Misoch 2015: 187). Neben dem Problem der Bereitschaft ergaben sich Schwierigkeiten in Bezug auf die Erreichbarkeit, da wir zum Teil keine Kontaktdaten zu den Ansprechpartnern fanden.

### **3.2 Dokumentenanalyse**

Bei der Dokumentenanalyse geht es um die Auswertung von bereits vorhandenen zeitgenössischen Daten, die nicht eigens für das Forschungsprojekt erhoben wurden (Glaser 2013: 365). Wir analysierten Stellenanzeigen auf vier Plattformen, um herauszufinden, wie viele Ausschreibungen zu Trainee-Programmen mit einer anschließenden Führungsposition werben. Dabei haben wir uns zum einen für die Jobbörsen *Stepstone* und *Monster* sowie der Meta-Jobsuchmaschine *Indeed* entschieden. Laut des Crosswater Job Guides (2017) befinden sich diese Plattformen nach den Stellenanzeigen und der Besucheranzahl unter den ersten zehn Rangplätzen und aus eigener Erfahrung verfügen diese Plattformen zusätzlich über eine nutzerfreundliche Oberfläche. Durch unsere Recherche zu Trainee-Programmen sind wir zudem auf die Nischen-Jobbörse *Trainee-Geflüster* gestoßen, die sich auf aktuelle Stellenangebote für Trainee-Jobs spezialisiert. Mit dem Stichwort *Trainee* und der Kategorie *Deutschland* erfolgte im Zeitraum vom 08.02.2017 bis zum 15.02.2017 die Betrachtung der ersten 50 Stellenanzeigen pro Jobbörse (insgesamt 200 Stellenanzeigen). Dopplungen von Stellenanzeigen zwischen den Jobbörsen wurden dabei nicht herausgerechnet. Wichtig war insbesondere, ob das Programm auf Führung ausgerichtet war, was wir systematisch in einer Excel Tabelle durch die Auswahl *Ja* und *Nein* festhielten (Anhang 2). Zusätzlich nahmen wir den Titel der Stellenausschreibung, das Unternehmen und konkrete Passagen zum Führungsbezug auf und erstellten von jeder Stellenanzeige einen Screenshot. Für die Auswertung griffen wir auf eine einfache Häufigkeitsanalyse zurück. Es wurden der Anteil und die Anzahl, der auf Führung ausgerichteten Stellenanzeigen durch das Auszählen der *Ja* und *Nein*-Einordnung bestimmt (Mayring 2010a: 601).

### **3.3 Fokussiertes Experteninterview**

Für das fokussierte Experteninterview entschieden wir uns, da für uns das Betriebswissen der Personalverantwortlichen zu den Trainee-Programmen von Interesse war (Kap. 3.1). Außerdem konnten wir dadurch die Erwartungen und Erfahrungen an die Konstellation *Jung-führt-Alt* erheben. Das Expertengespräch eröffnete uns ebenfalls einen Zugang zu den Einschätzungen der Experten, inwieweit bereits bestehende Bausteine bei Trainee-Programmen für die Konstellation *Jung-führt-Alt* förderlich sind und welche Weiteren zur Vorbereitung auf eine spätere Führungsposition aufgebaut werden können.

Durch die Vorgabe eines einheitlichen Statements zu Beginn des Interviews, wodurch das fokussierte Interviews charakterisiert ist, war es möglich, die Reaktion und die subjektive Sichtweise des Befragten auf den Stimulus aufzunehmen (Flick 2014: 195ff.; Misoch 2015: 83ff.). Dabei war uns insbesondere die Einschätzung aus Expertensicht wichtig. Der Stimulus diente bewusst als positiver Aufhänger für das Thema erwartete Auswirkungen zu *Jung-führt-Alt*: „Die Führungskonstellation *Jung-führt-Alt* hat bei gelungener Zusammenarbeit positive Auswirkungen in Bezug auf Fehlzeiten, Commitment, Arbeitsleistung und auf die Arbeitsbeziehung sowie Leistungsbewertung. Sie kann zu einem gewinnbringenden Erfahrungs- und Wissensaustausch sowie neuen Netzwerken führen. Die Konstellation *Jung-führt-Alt* sollte zukünftig noch weiter gefördert werden.“

Das Interview gestalteten wir insgesamt leitfadengestützt und offen, was eine thematische Strukturierung ermöglichte. Zusätzlich konnten wir uns dadurch gegenüber dem Experten als kompetenter Interviewpartner beweisen (Meuser/Nagel 2013: 464). Die Erstellung des Leitfadens und die Konstruktion der Themenblöcke vollzogen wir anhand der SPSS-Methode von Helfferich (2009: 182ff.). Im ersten Schritt *S – Sammeln* sammelten wir Fragen. Die Liste unserer Fragen wurde in Schritt zwei *P – Prüfen* anhand der Kriterien Offenheit und Vorwissen reduziert und strukturiert. Die danach verbliebenen Fragen wurden nach inhaltlichen Aspekten sortiert und gebündelt (*S – Sortieren*). Wir erhielten dadurch vier Themenbereiche: *Erwartungen an Jung-führt-Alt*, *Gründe für Konflikte/positive Zusammenarbeit*, *Trainee-Programme*, *Trainee-Programme und Jung-führt-Alt*. Für die vier Themenblöcke erarbeiteten wir im letzten Schritt *S-Subsumieren* möglichst offene Erzählaufforderungen aus, denen wir wiederum jeweils konkrete Fragen und Nachfragen zuordneten (Helfferich 2009: 182ff.). Die ersten zwei Fragen beziehen sich direkt auf den Stimulus, und entsprechen vier grundlegenden Kriterien des fokussierten Interviews. So beginnt unser Leitfaden mit einer unstrukturierten Frage „Was denken Sie, wenn Sie die Aussage lesen?“, sodass wir dem Kriterium *Nichtbeeinflussung* und *Spektrum* gerecht werden. Um die *Spezifität* und den *persönlichen Bezug* zu berücksichtigen, beschlossen wir, nach dem Zustimmungsgrad zu fragen. Somit muss der Befragte unmittelbar auf den Aussagewert eingehen und eine selbstenthüllende Aussage zum Stimulus treffen (Flick 2014: 195ff.; Misoch 2015: 84f.). Der entwickelte Leitfaden ist in Anhang 3 ersichtlich. Allen Befragten stellten wir die gleiche Erzählaufforderung, um die Aussagen der verschiedenen Probanden besser vergleichen zu können. Zur Sicherstellung einer natürlichen Gesprächsführung legten wir gleichzeitig einen flexiblen Rahmen im Umgang mit Nachfragen fest (Flick 2014: 174; Meuser/Nagel 2013: 456; Misoch 2015: 124). Im Zeitraum vom 20.03.2017 bis zum 30.05.2017 führten wir elf Interviews durch. An den Befragungen nahmen jeweils zwei

Interviewer teil. Die Durchführung verlief generell reibungslos und die Interviewdauer variiert zwischen 29 Minuten und 52 Minuten.

Zur Auswertung wurde von jedem Interview ein Transkript erstellt, welches anhand der einfachen Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2012: 26ff.) verfasst wurde. Als Auswertungsmethode verwendeten wir die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring (2010), da diese eine systematische und theoriegeleitete Analyse der Daten ermöglicht. Im Zentrum dieser Analyse steht das Kategoriensystem. Wir entschieden uns bei der Kategorienbildung für eine Mischform zwischen der deduktiven und induktiven Herangehensweise. Die deduktive Vorgehensweise beruht auf dem Grundprinzip der Strukturierung, wobei wir inhaltlich vorgegangen sind. Anhand der Theorie wurden vorab systematisch Kategorien gebildet. Aus dem Interviewmaterial wurden dann entsprechend dieses Kategoriensystems bestimmte Themen sowie Inhalte herausgefiltert und gesammelt. Die induktive Form möchte eine Reduzierung der wichtigen Aspekte (*Zusammenfassung*) aus dem Material heraus erreichen (Mayring 2010a: 602; Mayring 2010: 65ff.). Zur Beantwortung unserer Forschungsfrage erschien die Kombination geeignet, da wir so auf der einen Seite durch die deduktiven Kategorien wichtige Inhalte aus dem Interviewmaterial berücksichtigten und auf der anderen Seite offen für neue Aspekte waren. In Anlehnung an das allgemeine Ablaufmodell von Mayring (2010: 60ff) entwickelten wir für unser Forschungsprojekt folgende Analyseschritte. In einer gemeinsamen Sitzung bildeten wir auf Grundlage der Theorie sowie unserem Interviewleitfaden deduktiv Kategorien. Dies vollzogen wir auch unabhängig von dem erhobenen Datenmaterial (siehe Anhang 4). Die Definitionen der Kategorien waren bis dahin grob verfasst. Jeder von uns begann daraufhin mit der Probekodierung. Direkt am Material vorgehend markierten wir wichtige Aussagen. Wenn es notwendig erschien, um den Inhalt einer Aussage besser einzufangen, wurde eine Paraphrase gebildet, ansonsten fand eine Generalisierung und Reduktion der Aussage statt. Die Originalabschnitte, die Paraphrase, die Generalisierung und letztlich die Reduktion sammelten wir in gemeinsamen Excel-Tabellen (Anhang 5). Wenn möglich wurden die Textabschnitte einer der deduktiv gebildeten Kategorien zugeordnet. Die eindeutige Zuordnung war jedoch nicht immer möglich, da die Kategorien sich nicht als komplett trennscharf erwiesen. Textpassagen, die keiner bereits bestehenden Kategorie zugeordnet werden konnten, wurden markiert und teilweise wurden bereits Ideen für induktive Kategorien entwickelt. Nach etwa der Hälfte des kodierten Materials wurde in einem gemeinsamen Treffen unseres Kodier-Schema angepasst. Hierbei wurden Ankerbeispiele für die Kategorien gesammelt und weitere Kodier-Regeln zur besseren Abgrenzung der Kategorien verfasst. Im Zuge dieses Prozesses wurden unter anderem zum Beispiel die Unterkategorien *Vorhandene Bausteine zur Thematik Jung-führt-Alt* und *Ergänzende Vorschläge zur Vorbereitung auf die Konstellation Jung-führt-*

*Alt* aufgrund der mangelnden Trennschärfe zusammengelegt zu *Unterstützende Faktoren*. Nach der Codierung des restlichen Interviewmaterials, wurde das Kategoriensystem in einem gemeinsamen Prozessschritt erneut analysiert. Dadurch haben wir letztlich das ausdifferenzierte Kategoriensystem mit voneinander trennscharfen Kategorien entwickelt. Wie in Anhang 6 zu sehen, bildeten wir sechs Hauptkategorien, wobei die Hauptkategorie *Thematisierung der Konstellation Jung-führt-Alt im Unternehmen* und die fünf Unterkategorien bei den *Unterstützenden Faktoren* induktiv aus dem Interviewmaterial entwickelt wurden. Da die Kategorien jeweils verschiedene Themen enthalten, haben wir unsere Excel-Tabellen mit einer Spalte *Oberthema* ergänzt. Dadurch konnten Textpassagen mit ähnlichen Themen in den jeweiligen Kategorien gebündelt werden (Anhang 5). Eine endgültige Definition der Kategorien und Ankerbeispiele legten wir dann abschließend mit unserem Kategoriensystem fest (Anhang 7).

## **4 Darstellung der Ergebnisse**

Die Dokumentenanalyse und die Befragung der Personalverantwortlichen für Trainee-Programme bieten uns aufschlussreiche Ergebnisse in Bezug auf unsere Fragestellungen und zur Entwicklung von zielgerichteten Handlungsempfehlungen. Zunächst wird in Kapitel 4.1 die vorgelagerte Dokumentenanalyse betrachtet, die, wie bereits in Kapitel 3.2 dargestellt, einen Aufschluss darüber geben soll, inwiefern die Stellenanzeigen zu Trainee-Programmen direkt den Bezug zu einer Führungsposition herstellen. Die systematische Darstellung der Ergebnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse der fokussierten Experteninterviews erfolgt in Kapitel 4.2.

### **4.1 Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse**

Wie bereits in Kapitel 3.2 beschrieben, konnten wir anhand der Dokumentenanalyse Kenntnisse zur Verbreitung der auf Führung ausgerichteten Trainee-Programme erlangen. Die Auswertung erfolgte dementsprechend nach einer einfachen Häufigkeitsanalyse der *Ja* und *Nein* Zuordnungen auf die Frage: „Wird in der Ausschreibung mit einer zukünftigen Führungsposition geworben?“. Insgesamt enthielten lediglich 35 der 200 Stellenanzeigen einen direkten Hinweis, dass der Trainee nach Durchlaufen des Programmes eine Führungsposition übernehmen kann. Somit sind lediglich 17,5% der Stellenanzeigen für Trainee-Programme direkt auf Führung ausgerichtet und mehr als drei Viertel (82,5%) der Ausschreibungen erhalten dazu keine Erwähnung (Anhang 8). Unsere Ergebnisse zeigen, dass nur ein geringer Anteil der Stellenanzeigen zu Trainee-Programmen in Zusammenhang mit Führung steht.

Bei unserer Untersuchung haben wir uns jedoch auf die Frage „Wird in der Ausschreibung mit einer zukünftigen Führungsposition geworben?“ beschränkt und nur eine Zuordnung *Ja* voll-

zogen, wenn Führung direkt erwähnt wurde. Dahingegen nahmen wir keine Zuordnung zu *Ja* vor, wenn von verantwortungsvollen Positionen/Aufgaben gesprochen wurde. Dies könnte jedoch ebenfalls auch ein Hinweis auf eine Führungsaufgabe sein.

## **4.2 Erkenntnisse aus den fokussierten Experteninterviews**

Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus den fokussierten Experteninterviews dargestellt, um letztendlich eine Aussage darüber treffen zu können, welche Bedeutung Trainee-Programme für die Vorbereitung der Nachwuchsführungskräfte auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern haben und wie zukunftsorientierte Trainee-Programme gestaltet sein sollten. Dabei werden zunächst die generelle Bedeutung der Konstellation *Jung-führt-Alt* in der Praxis (Kap. 4.2.1) und deren Auswirkungen (Kap. 4.2.2) sowie mögliche Erfolgsfaktoren und Konfliktpotenziale (Kap. 4.2.3) diskutiert, um anschließend analysieren zu können, inwieweit gegenwärtige Trainee-Programme auf die Konstellation *Jung-führt-Alt* vorbereiten und welche weiteren Aspekte im Rahmen der Vorbereitung Berücksichtigung finden sollten (Kap. 4.2.4).

### **4.2.1 Bedeutung der Konstellation *Jung-führt-Alt* in der Praxis**

Um ein Gespür für die Relevanz des Themas *Jung-führt-Alt* in der Praxis zu erhalten, wird nachfolgend dargestellt, wie häufig die Konstellation *Jung-führt-Alt* in den befragten Unternehmen auftritt und welche Bedeutung dieser zugutekommt. Dabei konnte einerseits festgestellt werden, dass die Konstellation *Jung-führt-Alt* in einigen Unternehmen bis dato noch sehr selten auftritt. So erläutern die Interviewten beispielsweise: „Ganz pauschal denke ich, haben wir eine kleine Handvoll an Fällen, wo die Kollegen jung im Sinne von dreißig [...] sind und insofern dann wahrscheinlich eher ältere Mitarbeiter führen.“ (Interview 7) oder „Ich würde sagen, von unseren Führungskräften [...] sind vielleicht so 20% Anfang, Mitte dreißig.“ (Interview 11). Dabei berichtet Interviewee 7, dass das Phänomen *Jung-führt-Alt* insbesondere in jüngeren Branchen, wie beispielsweise der Spielebranche, auftritt: „Da [Spielebranche] ist es vielleicht häufiger, sogar an der Tagesordnung, dass jüngere Menschen, die Ideen haben, groß werden (unv.) und stellen dann erfahrenere Kollegen ein, weil das dann eben wächst und dann kommt es zwangsläufig zu der Situation *Jung-führt-Alt*.“ (Interview 7). Andererseits scheint es aber auch Unternehmen zu geben, in denen die Konstellation *Jung-führt-Alt* häufiger auftritt und als „eher was Normales“ (Interview 3) angesehen wird. Oftmals wird von heterogenen, gemischten Teams berichtet, die „sehr, sehr unterschiedlich strukturiert [sind], das heißt, dass ein junger Mensch eben in den Teams [...] in der Regel sowohl junge als auch alte Mitarbeiter führt.“ (Interview 7). Gleichwohl sind sich die Befragten einig, dass das Phänomen *Jung-*

*führt-Alt* an Bedeutung gewinnen werde und eine Förderung dieser Konstellation wichtig sei. Grund hierfür sei insbesondere der demografische Wandel. So wird beispielsweise berichtet: „Ich glaube schon, dass das [*Jung-führt-Alt*] immer wichtiger wird, weil die Belegschaft grundsätzlich älter wird. [...] Viele Führungsstellen, die derzeit vakant sind, [...] werden von jüngeren Kollegen besetzt. Von daher denke ich schon, dass es in Zukunft Sinn machen würde, das weiter zu fördern.“ (Interview 10). Es erscheint wichtig, dass man die Thematik „frühzeitig erkennt und [...] gezielt auch was bereithält.“ (Interview 9). In diesem Zusammenhang besonders auffällig sind Äußerungen, die hinterfragen, ob es intern gegebenenfalls „zu wenig Programme [gibt], die darauf abzielen, dass jüngere Führungskräfte [...] irgendwann in noch höhere Positionen kommen.“ (Interview 1). Die Aussagen verdeutlichen somit insgesamt ein generelles Bewusstsein für die Konstellation *Jung-führt-Alt* und deren Förderung seitens der befragten Experten.

#### **4.2.2 Auswirkungen der Konstellation *Jung-führt-Alt***

Nachdem zuvor die Relevanz der Konstellation *Jung-führt-Alt* in der Praxis betrachtet wurde, liefert der nachfolgende Abschnitt Informationen zu konkreten Erfahrungen und Erwartungen der Befragten. Dabei kann es sich um bereits erlebte Erfahrungen als auch um Erwartungen der Interviewten handeln. Die Kenntnis über jene positiven und negativen Erfahrungen sowie Erwartungen ermöglicht somit die Identifikation von ersten Chancen und Risiken der Konstellation *Jung-führt-Alt*, welche für uns insbesondere in Hinblick auf die Ableitung von Handlungsempfehlungen unerlässlich ist und im nachfolgenden Kapitel fokussiert wird.

##### *Positive Auswirkungen*

Im Rahmen der Auswertung fällt auf, dass der *Erfahrungs- und Wissensaustausch* zwischen den Akteuren besonders häufig als positive Konsequenz genannt wurde, sodass es diesen im Rahmen zukunftsorientierter Trainee-Programme zu stärken gilt. So wird beispielsweise berichtet: „[Ich] bin [...] der Meinung, dass das [*Jung-führt-Alt*] für beide Seiten gewinnbringend ist. Für mich ist es eine absolute Win-win-Situation [...]. Denn Alt lernt von Jung genauso wie Jung von Alt. Natürlich lernt Jung eher Kompetenzen und Alt bleibt einfach nicht stehen.“ (Interview 2). Insbesondere wichtig scheint in diesem Zusammenhang auch „eine Sensibilisierung im Umgang mit Technik.“ (Interview 11). Die Befragten sind sich zudem einig, dass das Phänomen *Jung-führt-Alt* immer auch zur Aufweichung von Betriebsblindheit führt und zum Beispiel dazu beiträgt, dass „die Arbeitnehmer etwas mutiger [werden], auch mal andere Wege zu denken und zu gehen.“ (Interview 11). Besonders präsent in diesem Zusammenhang sind zudem Aussagen, die betonen, dass die jungen Führungskräfte „frischen Wind“ (Interview 2)

reinbringen und „neue Impulse, ein neues Verständnis, neue Ideen von der Arbeitswelt“ (Interview 6) mitbringen. Aufgegriffen wird unter anderem folgendes Beispiel: „Vielleicht schafft ein junger Vorgesetzter, der einfach mit dem Thema Home-Office, mit dem Thema Flexibilität der Arbeitszeit groß geworden ist, und dann meinetwegen freitags Home-Office einführt, schafft es dann vielleicht ein Team von alt eingesessenen Mitarbeitern, die das noch nicht kannten, dafür also begeistert die dann und reduziert somit Fehlzeiten.“ (Interview 6).

### *Negative Auswirkungen*

Dahingegen wurden im Rahmen der Interviews allerdings auch negative Erfahrungen hinsichtlich der Konstellation *Jung-führt-Alt* geschildert. Beschrieben wird beispielsweise, dass die älteren Mitarbeiter „weniger motiviert sind, nicht so gute Leistungen erbringen (...) und keine Lust haben, ganz platt gesagt, in dem Kontext zu arbeiten, wenn alles um sie rum sich verändert.“ (Interview 4). Der Interviewte greift damit ein bereits in Kapitel 2.2.1.4 geschilderte Problem des Change Managements auf, wonach Veränderungen mit Unsicherheit verbunden sind und somit stressvolle Ereignisse für die Betroffenen darstellen und sich negativ auf deren Arbeitszufriedenheit auswirken (Ashford 1988: 31ff., Ashford/Lee/Bobko 1989). Demnach gilt es, diese Unsicherheit seitens der älteren Mitarbeiter zu vermeiden und im Rahmen der Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Trainee-Programmen zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollten die Verantwortlichen sich darüber im Klaren sein, dass die Führung durch eine junge Führungskraft „für die [älteren Mitarbeiter] eine gefühlte Degradierung sein [kann].“ (Interview 8). Die Aussagen stützen damit bereits vorab geschilderte, bestehende Theorien, dass junge Führungskräfte die gesellschaftliche und organisationale Norm verletzen, negative Emotionen bei den älteren Mitarbeitern erzeugen und als unpassend wahrgenommen werden (Bilinska/Wegge 2016: 215f.). Andererseits kann die Führung von älteren Mitarbeitern auch zu hohen psychischen Belastungen seitens der jungen Führungskraft führen, wenn diese keinerlei Unterstützung erfährt. So wird zum Beispiel geschildert: „Bei dem jungen Menschen hat es dazu geführt, dass er Tag und Nacht gearbeitet hat, weil er wirklich auch keinen mehr hatte, der ihn unterstützt hat.“ (Interview 9).

Im Hinblick auf die Konstellation *Jung-führt-Alt* werden von den befragten Personalverantwortlichen nicht nur Chancen, sondern auch verschiedene Risiken geschildert, die ebenfalls bei der Entwicklung von Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen sind. Somit soll letztendlich versucht werden, einerseits positive Auswirkungen zu stärken und negativen Auswirkungen vorzubeugen.

## 4.2.3 Konfliktpotenziale und Erfolgsfaktoren im Rahmen der Konstellation

### *Jung-führt-Alt*

Um im weiteren Verlauf eine Aussage darüber treffen zu können, inwieweit zukünftige Führungskräfte auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern und möglichen Konflikten im Rahmen des Trainee-Programmes vorbereitet werden können, werden in diesem Kapitel zunächst mögliche Konfliktpotenziale sowie anschließend Erfolgsfaktoren für eine positive Zusammenarbeit beleuchtet. Dabei werden die Aussagen der Interviewten unter anderem vor dem Hintergrund bereits bestehender theoretischer Befunde (Kap. 2.2.1; Kap. 2.2.2) debattiert.

#### *Konfliktpotenziale*

In Hinblick auf die Identifikation von Konfliktpotenzialen zeigt die Auswertung der Interviews, dass diese sowohl in den *unterschiedlichen Lebenssituationen* der Akteure, als auch in deren konkreten Eigenschaften und Verhaltensweisen begründet sein können. Wie bereits dargestellt, bestätigen die Befunde damit bereits bestehende Theorien, die besagen, dass Konflikte durch das Aufeinandertreffen verschiedener Lebenserfahrungen, Sozialisation sowie Erziehung und damit verbundenen unterschiedlichen Werten, Vorstellungen und Verhaltensweisen auftreten können (Kap. 2.2.1.3).

Beispielsweise wird in Hinblick auf die unterschiedliche Lebenssituation von „Berührungängsten [...] mit dem technologischen Fortschritt“ älterer Mitarbeiter (Interview 1) oder „[dem Scheitern] mit Bravour aufgrund fehlender Erfahrungen“ junger Führungskräfte (Interview 9) berichtet. Einen weiteren Grund für Konflikte verdeutlicht folgendes Zitat: „Wenn ich mit Ende Zwanzig bereit bin, eine 55-Stunden-Woche über längere Zeit in Kauf zu nehmen, weil es die Situation erfordert, wäre es schon hilfreich, trotzdem auch einzusehen, dass möglicherweise die Mitarbeiter nach gut 40 Stunden nach Hause gehen möchten, weil sie noch andere Sachen haben, weil noch Familie da ist, weil Kinder zu betreuen sind.“ (Interview 7).

In Bezug auf unterschiedliche Eigenschaften und Verhaltensweisen wird anhand der Aussagen deutlich, dass insbesondere eine gewisse Arroganz (Interview 2) sowie eine überhebliche Art (Interview 1) und ein autoritäres Auftreten (Interview 9) seitens der jungen Führungskraft zu Konflikten führen können. Geschildert wird zum Beispiel: „Ich erlebe es manchmal, dass junge Führungskräfte die vermeintliche Unsicherheit, die vielleicht auch mit dem Rollenwechsel mitkommt, dadurch versuchen zu überspielen, indem sie ihre Hierarchiekarte ausspielen und [...] eben bestimmte Sachen anweisen. Das funktioniert [...] nicht so gut.“ (Interview 7) (Kap. 2.2.1.4). Von fast allen Interviewten wird zudem eine fehlende Wertschätzung der älteren Mitarbeiter als ein weiterer Grund für Konflikte aufgegriffen. Kritisiert wird unter anderem „Des-

interesse an der Entwicklung meiner Mitarbeiter“ (Interview 6) sowie eine mangelnde Berücksichtigung dessen, „was an Erfahrungswissen [...] vorhanden ist.“ (Interview 3).

Die Aussagen der Interviewten bezogen auf konfliktfördernde Einstellungen und Verhaltensweisen der älteren Mitarbeiter verdeutlichen, dass der bereits in Kapitel 2.2.1.4 geschilderte Widerstand gegenüber Veränderungen und damit der „Unwille, sich [...] neuen Strukturen zu nähern“ (Interview 6) sowie ein generelles Akzeptanzproblem der jungen Führungskraft eine Rolle spielen. Die Interviewten berichten beispielsweise: „Also, das kann möglicherweise am älteren Mitarbeiter liegen; dass egal welche junge Führungskraft da kommen würde, er würde sie einfach nicht in dem Maße akzeptieren, wie er jetzt jemanden Gleichaltrigen oder vielleicht ältere Kollegen wahrnehmen würde.“ (Interview 1) und stützen damit bereits in Kapitel 2.2.1.2 erörterte existierende Überlegungen nach Schneider (2015). Demnach ist die Umkehr der gewohnten Hierarchie und dem damit verbundenen Senioritätsprinzip von besonderer Bedeutung für auftretende Konflikte im Rahmen der Konstellation *Jung-führt-Alt*. „Schwierig wird es natürlich dann, wenn im Team jemand ist, der eigentlich selbst hätte Chef werden wollen.“ (Interview 6). Und auch existierende Vorurteile (Kap. 2.2.1.4) werden in diesem Zusammenhang genannt: „Halte ich ihn [die junge Führungskraft] vielleicht jetzt aus nicht berechtigten Gründen für nicht geeignet, bspw. weil ich früher einmal einen jungen Chef hatte und das ist furchtbar schiefgegangen.“ (Interview 6). Diese Konfliktpotenziale sind in Bezug auf unsere Fragestellung zu beachten, da hier Maßnahmen aus dem Trainingsprogramm direkt ansetzen können.

### *Erfolgsfaktoren*

Dem Konfliktpotenzial gegenüber stehen allerdings auch eine Reihe von Erfolgsfaktoren, die zu einer positiven Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt beitragen können und die es im Rahmen eines zukunftsorientierten Trainee-Programmes zu fördern gilt.

Den Aussagen der Interviewten zufolge erscheint ein ordentlicher Charakter (Interview 2) und ein vernünftiges Fachwissen (Interview 5) der jungen Führungskräfte besonders wichtig. Begründet wird dies damit, dass die junge Führungskraft „in der Lage [sein sollte, fehlende] Erfahrungen durch seine Einstellungen, sein Charisma [...] wett zu machen“ (Interview 7) und dann anerkannt ist, „wenn man merkt, [dass] Aussagen, Entscheidungen fachlich fundiert und einfach geschäftlich sinnvoll [sind].“ (Interview 6). Dies wirft die Frage auf, was mit einem *ordentlichen Charakter* gemeint sein mag. Häufig erwähnt werden unter anderem ein hohes Maß an Verständnis und Wertschätzung. Besonders präsent ist folgende Äußerung: „Erfahrungswissen trifft auf neue Art von Führungsverständnis und das kann eine sehr gute Kombination sein, wenn beide merken, was sie in der Konstellation voneinander haben, also was das

Positive ist, dass jeder einbringen kann in dieser Konstellation.“ (Interview 3). Dies betrifft allerdings auch die Wertschätzung der Erfahrungen und des Wissens der älteren Mitarbeiter. Die Aussagen zeigen, dass eine junge Führungskraft dem älteren Mitarbeiter die Möglichkeit geben sollte, sein Wissen weiterzugeben. Erfolgsversprechend ist zudem ein gewisses Maß an Empathie seitens der jungen Führungskraft: „Wenn ich merke, dass ich [...] einen jungen Menschen habe, [...] der emphatisch genug ist, um sein Gegenüber auch abzuholen, dann glaube ich, dass das echt gut sein kann.“ (Interview 2). Dazu gehört auch, dass die junge Führungskraft „authentisch unterwegs ist“ (Interview 8), „Entscheidungen transparent macht“ (Interview 9) und ein „offene[s] Ohr“ hat (Interview 11). Das heißt, „bei ihnen das Gefühl zu erwecken, sie können immer zu mir kommen, aber auch dass ich ihnen vertraue.“ (Interview 6). Abgesehen davon ist die Kommunikationsfähigkeit der jungen Führungskraft von zentraler Bedeutung: „Es geht viel um [die Frage], wie wird kommuniziert.“ (Interview 1). Ein „Beziehung auf Augenhöhe“ (Interview 8) sowie eine wertschätzende Kommunikation auf fachlicher Ebene (Interview 1) werden hierbei als entscheidender Erfolgsfaktor angesehen. Die Aussagen verdeutlichen außerdem, dass es unerlässlich ist, „dass sich die junge Führungskraft [...] die Situation, in der sie sich [...] befindet, auch wirklich reflektiert“ (Interview 11). So wird zum Beispiel geschildert: „Ich glaube, diese Mischung aus einer gewissen Offenheit und [...] einem reflektiert sein, ist für die Kollegen in der Situation sehr, sehr wichtig, um da auch akzeptiert zu werden und da auch gute Führungsarbeit zu leisten.“ (Interview 7). Auch dem selbstreflektierten Verhalten kommt somit eine zentrale Bedeutung zu. In Bezug auf unsere Fragestellung gilt es, die Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führungskräfte im Rahmen der Vorbereitung auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern zu berücksichtigen.

Unter allen genannten Eigenschaften und Verhaltensweisen seitens der älteren Mitarbeiter, die die Konstellation *Jung-führt-Alt* positiv beeinflussen können, ist sicherlich die *Offenheit für Neues* besonders bedeutsam. Gemeint ist „eine Offenheit [...] neuen Dingen gegenüber und eine Bereitschaft, Dinge zu verändern.“ (Interview 4). Wichtig ist in diesem Zusammenhang unter anderem auch ein „Wille zur Zusammenarbeit“ (Interview 6) sowie ein „Verständnis für die Führungskraft zu haben und sich auch in die Situation versetzen zu können.“ (Interview 4). Dazu gehört auch, anzuerkennen, „dass Jung nicht gleich heißt, er ist jetzt in allen Sachen schlechter oder [...] unerfahrener“ (Interview 1) und „eine Art Unterstützung oder Hilfe“ (Interview 10) anzubieten. Festzuhalten bleibt, dass auch die Betrachtung der Perspektive der älteren Mitarbeiter im Hinblick auf die Ableitung von Handlungsempfehlungen Berücksichtigung finden sollte und somit auf eine Förderung obengenannter Eigenschaften sowie der Steigerung der Veränderungsbereitschaft geachtet werden sollte. Eine Übersicht über alle genannten Verhaltensweisen und Eigenschaften liefert Anhang 9.

#### 4.2.4 Bedeutung von Trainee-Programmen für die Konstellation *Jung-führt-Alt*

Im folgenden Kapitel wird analysiert, inwieweit gegenwärtige Trainee-Programme auf die Konstellation *Jung-führt-Alt* vorbereiten und welche weiteren Aspekte im Rahmen dieser berücksichtigt werden sollten. Dazu wurde in den Interviews neben der Frage, was die Organisation bereits anbietet, auch gefragt, welche Unterstützung zusätzlich angeboten werden könnte, um Trainees auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern vorzubereiten.

Es konnte festgestellt werden, dass im Rahmen der gesamten Analyse ein deutlicher Zusammenhang zwischen gegenwärtigen Trainee-Programmen und dem Thema Führung im Allgemeinen erkennbar ist, die Führungskonstellation *Jung-führt-Alt* allerdings eher nachrangig thematisiert wird. Beispielsweise schildern alle Befragten einen starken Zusammenhang mit der Übernahme einer Führungsposition nach Beendigung des Trainee-Programmes. So wird ein Trainee zum Beispiel als „Führungskraft von Morgen“ (Interview 2) bezeichnet. In diesem Kontext auffällig sind Aussagen, die sich mit der zeitlichen Verzögerung der Übernahme einer Führungsrolle befassen. So wird beispielsweise geschildert: „Meistens steigt man in einer Managerposition oder Senior-Manager-Position ein, wird so anderthalb bis zwei Jahre in dieser Rolle unterwegs sein und dann Führungsverantwortung übernehmen.“ (Interview 8). Diese Art von Aussagen stützen unsere Annahmen im Rahmen der Interpretation der Dokumentenanalyse, dass die Einstiegsposition nach dem Trainee-Programm nicht zwangsläufig direkt eine Führungsposition sein muss, sondern diese gegebenenfalls erst nach ein paar Jahren erreicht wird und somit nicht in den analysierten Stellenbeschreibungen auftaucht (Kap. 4.1). Trotz starkem Zusammenhang mit dem Thema Führung allgemein, verdeutlichen die Aussagen, dass die Konstellation *Jung-führt-Alt* eher weniger thematisiert wird – häufig erst, wenn der Fall auch wirklich eintritt. Erklärt wird beispielsweise: „Auf das spezielle Thema *Jung-führt-Alt* schon während des Trainee-Programms vorzubereiten machen wir nicht, weil wir so wahnsinnig viele andere Dinge haben, die die Trainees eben auch noch bekommen [...] und wo wir sie breit aufstellen und das ist ja dann doch relativ speziell. Das heißt, da würden wir dann situativ gucken: „Ist jetzt jemand in der Situation, dass er einfach ein alteingesessenes Team übernimmt als junge Führungskraft?“ und das dann gezielt [...] nochmal angehen mit einer entsprechenden Förderung.“ (Interview 6).

Dennoch lassen sich aus den Ergebnissen einige erfolgsversprechende Taktiken ableiten, die indirekt auf die Thematik *Jung-führt-Alt* vorbereitet. Die Möglichkeiten der Unterstützung durch die Organisation sind dabei vielfältig und individuell - sie reichen von Mentoring bis hin zu altersheterogenen Arbeitsgruppen. Insgesamt konnten wir die sechs verschiedenen Kategorien *Weiterbildungsangebote*, *Netzwerke*, *Praxislernen*, *Feedback*, *Auswahlprozess* und *weitere Faktoren* identifizieren (Anhang 6; Anhang 7), welche nachfolgend näher erläutert werden.

### *Weiterbildungsangebote*

Auf den Berufseinstieg und die Übernahme einer zukünftigen Führungsposition werden Trainees unter anderem durch ein vielseitiges Weiterbildungsangebot vorbereitet. Die Aussagen gleichen damit den bereits in Kapitel 2.1.1 geschilderten theoretischen Befunden nach Thom und Giesen (1998), wonach unter anderem *Training-off-the-job*, beziehungsweise geplante Weiterbildungsmaßnahmen charakteristisch für Trainee-Programme sind. Besonders präsent sind diesbezüglich Führungsseminare. Die Aussagen lassen allerdings vermuten, dass die Konstellation *Jung-führt-Alt* in diesem Kontext nur nachrangig betrachtet wird: „Tatsächlich jetzt, dass es einen Baustein gibt, wie geht man jetzt zum Beispiel mit den älteren Mitarbeitern um, das gibt es in der Form nicht. Es kann natürlich mal Bestandteil sein von einem Führungsseminar [...]“ (Interview 1). Vor dem Hintergrund des Bewusstseins für die Konstellation *Jung-führt-Alt* und deren Förderung seitens der befragten Experten scheint es allerdings sinnvoll, Seminare zu dieser Thematik zu ergänzen: „Ich könnte mir auch vorstellen, dass wir das Seminar dahingehend erweitern und sagen, das wäre auf jeden Fall sinnvoll das Thema [*Jung-führt-Alt*] aufzumachen.“ (Interview 4). Darüber hinaus erfolgt die Vorbereitung gegenwärtig durch Konflikt- sowie Kommunikationsseminare. Die Aussagen zeigen, dass hierbei der Umgang mit verschiedenen Persönlichkeiten fokussiert wird, was vermuten lässt, dass in diesem Kontext auch verschiedene Mitarbeitertypen analysiert werden und zumindest indirekt eine Vorbereitung auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern erfolgt. Unsere Auswertung zeigt zudem, dass die Seminare oftmals durch zusätzliches Coaching begleitet werden, um „im geschützten Rahmen schwierige Themen anzusprechen und Lösungen zu finden.“ (Interview 6). Dabei geht es dann beispielsweise darum, „schwierige Situationen im Arbeitsalltag zu reflektieren“ und Gelegenheit zu haben, Herausforderungen - auch im Hinblick auf das Alter der Führungskräfte - anzusprechen (Interview 6).

### *Netzwerke*

Wie bereits in Kapitel 4.2.2 erläutert, zeigt die Auswertung, dass der *Erfahrungs- und Wissensaustausch* zwischen den Akteuren häufig als positive Konsequenz der Konstellation *Jung-führt-Alt* genannt wurde und dass es diesen im Rahmen zukunftsorientierter Trainee-Programme zu stärken gilt. Somit scheint es nicht verwunderlich, dass abgesehen von einem vielfältigen Weiterbildungsangebot insbesondere der Austausch zwischen den Akteuren als erfolgsentscheidend für eine positive Zusammenarbeit angesehen wird. Besonders präsent sind Aussagen zum Thema *Mentoring*. Mentoring ermöglichte, dass die junge Führungskraft durch Erfahrungen einer älteren Führungskraft lernt und Ratschläge erhält. Geschildert wird beispielsweise: „Und der ältere Kollege könnte da [...] durchaus behilflich sein, in der Form, dass

er aufzeigt, wo es Probleme machen könnte, dass der junge Mensch sich darauf einstellen kann. Oder auch, er nimmt diesen jungen Menschen ja auch wahr in der Zusammenarbeit und da hätte er ja auch Chancen bestimmte Punkte anzusprechen.“ (Interview 9). Darüber hinaus werden „Alumni-Treffen“ (Interview 4), „Trainee-Buddy[s]“ (Interview 1) sowie ein Austausch im Rahmen von Kaminabenden (Interview 10) als wichtige Unterstützungsmaßnahmen seitens der Organisation angesehen. Als hilfreich werden diese Maßnahmen aufgrund des Erfahrungsaustausches angesehen: „Ein Baustein von dem Trainee-Programm ist, dass die Ehemaligen als Alumni häufig zusammenkommen im Netzwerk-Treffen, dass man da das [Konflikte im Hinblick auf die Konstellation *Jung-führt-Alt*] vielleicht mal thematisiert, weil viele der ehemaligen Trainees auch am Anfang die Situation hatten und dass man da so eine Art Erfahrungsaustausch macht. Das könnte ich mir total gut vorstellen.“ (Interview 4).

### *Praxislernen*

Zusätzliche zumindest indirekte Unterstützung im Rahmen der Vorbereitung auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern kann jegliche Art von *Praxislernen* im Rahmen des Trainee-Programmes bieten. Die Auswertung zeigt, dass in diesem Kontext das Beobachtungslernen fokussiert wird. Davon erhoffen sich die Verantwortlichen, „dass die Kandidaten, die eben eine Zeit lang [...] eng mit unseren Führungskräften zusammenarbeiten, das ein oder andere auch einfach abgucken können.“ (Interview 7). Unterstützend wirken dabei insbesondere die bereits in Kapitel 2.1.1 als charakteristisch beschriebenen *Abteilungswechsel* im Rahmen des Programmes: „Sie [Trainees] lernen ganz viele Führungskräfte kennen und ziehen sich da für sich das raus, was sie selber später vielleicht mal übernehmen wollen und machen wollen und nehmen aber auch die Punkte mit die sie auf gar keinen Fall so umsetzen würden. Dadurch lernen sie ganz viel.“ (Interview 4). Es scheint, als wenn die Trainees im Rahmen des Programmes mit vielen verschiedenen (Führungs-)Persönlichkeiten in Kontakt treten und eine Vorbereitung auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern und mögliche Konflikte zumindest indirekt erfolgt. Ausgebaut werden könne diese Vorbereitung durch altersheterogene Arbeitsgruppen: „Ich denke, es wäre klug, Plattformen zu haben, wo man tatsächlich Arbeitsgruppen hat, die komplett losgelöst sind von Hierarchien oder Altersstrukturen oder Abteilungen. [...] Daher habe ich in der Vergangenheit zumindest häufig erlebt, dass gerade dann vor allem auch ältere Mitarbeiter dazukommen, weil die es entweder interessant finden, weil sie Bock haben auf etwas Neues und auch gerne Ihr Wissen weitergeben möchten. Ihre Erfahrungen, die sie mal gemacht haben und so weiter.“ (Interview 1). Insgesamt ermöglicht das Praxislernen einen Ausbau des *Fachwissens* der jungen Führungskräfte, welches wiederum eine wichtige Voraussetzung dafür ist, sich vor älteren Mitarbeitern zu beweisen. Wie bereits in

Kapitel 2.2.1.2 dargestellt, versuchen ältere Mitarbeiter teilweise junge Führungskräfte mithilfe ihrer jahrelang aufgebauten Netzwerken und ihrem Wissen zu sabotieren. Durch das Trainee-Programm kann allerdings ein besseres Organisationswissen sowie eigene Netzwerke seitens der jungen Führungskräfte aufgebaut werden.

### *Feedback*

Als essentiell wird zudem das *Feedback* durch verschiedene Akteure über den kompletten Zeitraum des Programmes angesehen. Feedback biete die Möglichkeit das eigene Handeln zu reflektieren und auch spezielle Rückmeldungen im Umgang mit älteren Mitarbeitern einzuholen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund interessant, als dass die Eigenschaft *Selbstreflexion* eine der in Kapitel 4.2.3. beschriebenen Erfolgsfaktoren darstellt. Die Analyse der Interviews weist darauf hin, dass die Feedbackgespräche mit der jeweiligen Führungskraft von den Befragten als hilfreich angesehen werden: „Oberster Personalentwickler ist immer die direkte Führungskraft. Also kein zentrales Programm kann so gut sein, wie das Feedback der direkten Führungskraft. Weil der sieht dich normalerweise häufiger, er erlebt dich, er weiß wo du deine Schwächen hast und wo du deine Stärken hast.“ (Interview 1). Die Ergebnisse zeigen, dass darüber hinaus häufig auch Feedbackgespräche zwischen dem Trainee und den Verantwortlichen des Trainee-Programmes geführt werden. Hier geht es in erster Linie darum, „dass Gelernte, Gesehene, Miterlebte mit dem Trainee zu besprechen und ihm dort insofern auch die Gelegenheit zur Reflexion zu bieten, um überhaupt mit den vielen Ideen, Eindrücken [...] klar zu kommen.“ (Interview 7). Zusätzlich wurde uns von Gesprächen mit ehemaligen Trainees berichtet: „[Ich] mache da immer ganz gerne nochmal so einen Review-Prozess und frage die [ehemalige Trainees] nochmal ab: „Was hätte es noch gebraucht? [...] Was da noch gut gewesen wäre an Unterstützung?“ [...] Daraus versuchen wir dann natürlich immer zu lernen und zu gucken, wie können wir das dann umsetzen.“ (Interview 3).

### *Auswahlprozess*

Insbesondere vor dem Hintergrund der analysierten Erfolgsfaktoren und der damit einhergehenden Betrachtung von Persönlichkeitsmerkmalen, verwundert es nicht, dass auch dem Auswahlprozess eine hohe Bedeutung zugutekommt. Auch wenn dieser nicht wie die zuvor genannten Maßnahmen direkt oder indirekt auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern vorbereitet, ist er relevant in Hinblick auf die Sicherstellung von erfolgskritischen Persönlichkeitseigenschaften. So wird beispielsweise berichtet: „Wir schauen aber natürlich bei der Auswahl der Trainees im Assessment-Center auf Führungsfähigkeit. Ob wir das jemanden zutrauen, dass der langfristig auch Führung übernehmen kann. Das gucken wir uns schon an im AC.“ (Interview 3). Die Aussagen lassen vermuten, dass es bei der gegenwärtigen Betrachtung

tung „eher auf die grundsätzlichen Eigenschaften, [das heißt], ob jemand grundsätzlich geeignet ist, Führung auszuüben“ (Interview 7), ankommt und weniger auf das Alter an sich. Dennoch bietet sich bei der Gestaltung zukunftsorientierter Trainee-Programme eine intensivere Betrachtung der erfolgskritischen Eigenschaften für die Konstellation *Jung-führt-Alt* an.

#### *Weitere Faktoren*

Von Relevanz für den Erfolg der Konstellation *Jung-führt-Alt* kann zudem eine Reihe von weiteren Faktoren sein. Die Aussagen der Befragten verdeutlichen, dass dazu insbesondere die *Unternehmenskultur* zählt. Die Aussagen stützen damit, die bereits in Kapitel 2.2.2 beschriebene theoretische Befunde, dass die Unternehmenskultur in einer Organisation entscheidend sei (Bilinska/Wegge 2016: 216). Es müsse ein Verständnis sowie eine gewisse Akzeptanz für die Thematik *Jung-führt-Alt* innerhalb der Organisation vorhanden sein: „Wie gesagt, wenn es [*Jung-führt-Alt*] so generell anerkannt ist im Unternehmen, dann gibt sich das nicht viel, dann ist es tatsächlich nicht relevant irgendwie. Und wenn es als nicht relevant wahrgenommen wird, dann wird daraus auch keine große Sache und dann ist es vielleicht gar nicht so das Thema für alle Beteiligten.“ (Interview 4). Dazu sei immer auch eine Unterstützung durch das Management notwendig. So wird beispielsweise berichtet: „Es ist ja schön und gut, wenn wir zum Beispiel auf den unteren Ebenen ganz viele Teams *Jung-führt-Alt* haben. Wenn wir das aber auf den oberen Ebenen bis hin zur Geschäftsleitung gar nicht haben, wenn es da keine Erfahrungswerte gibt, wenn es nicht auf diesen Ebenen gelebt wird, dann ist es natürlich unten schwieriger.“ (Interview 6). Die Auswertung verdeutlicht zudem, dass auch weitere organisationale Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel eine räumliche Nähe (Interview 6) oder flache Hierarchien (Interview 8) wichtig sind: „Ich glaube, wenn es insgesamt flache Hierarchien gibt und sozusagen auch Karrieren sich nicht ersessen werden, - also im Sinne von ich war schon ganz lange hier, deshalb bin ich jetzt hier der Chef - dann [...] erleichtert es die Situation.“ (Interview 8). Eine weitere zukunftsorientierte Maßnahme könnte darüber hinaus das Einbeziehen der älteren Mitarbeiter sein. Auch diese wurde bereits in Kapitel 2.2.2 als erfolgversprechend erörtert (ebd.: 224f.). Die Interviewten stimmen dahingehend überein, dass auch die Wünsche und Vorstellung der älteren Mitarbeiter zur Zusammenarbeit mit einer jüngeren Führungskraft berücksichtigt werden sollten. So wird zusammengefasst: „[Trainee-Programm] ist ja sehr zentriert auf den jungen Menschen. Ich glaube, was an sich helfen kann sind Trainings, wo man sich auch nochmal so gegenseitig austauschen kann, also „Wie fühlt sich das an, wenn jemand Junges jemand Altes führt?“, [...] um eben da in einen Dialog zu treten und ein gegenseitiges Verständnis zu entwickeln.“ (Interview 8).

## 5 Diskussion der Ergebnisse

Nachdem bereits die Ergebnisse vor dem Hintergrund der theoretischen Befunde ausführlich dargestellt wurden, erfolgt im Rahmen von Kapitel 5.1 die finale Beantwortung der Forschungsfrage, indem abschließend zusammengefasst wird, welche Bedeutung Trainee-Programme für die Konstellation *Jung-führt-Alt* hat. Außerdem wird dargestellt, inwieweit zukünftige Führungskräfte durch ein solches Programm auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern und mögliche Konflikte vorbereitet werden können. Im Anschluss werden wir Handlungsempfehlungen für die Praxis diskutiert (Kap. 5.2), die wir aus den Erkenntnissen der Experteninterviews gezogen haben. Dies soll dazu beitragen, dass ein solches Programm bestmöglich gestaltet werden kann. Zuletzt folgt in Kapitel 5.3 eine kritische Reflexion unserer Vorgehensweise.

### 5.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Nachfolgend wird konkret Bezug zu unserer Forschungsfrage genommen und erläutert, welche Bedeutung Trainee-Programme generell für die Konstellation *Jung-führt-Alt* haben und inwieweit diese Programme zukünftige Führungskräfte auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern und möglichen Konflikten vorbereiten können. Insgesamt konnten sowohl Konfliktursachen als auch Erfolgsfaktoren der Konstellation *Jung-führt-Alt* identifiziert werden, die die Aussagen der bisherigen Forschung stützen. Insbesondere konnten wir durch unsere Forschung, die Kenntnisse zur Gestaltung von Trainee-Programmen in Bezug auf *Jung-führt-Alt* erweitern.

Zunächst haben wir uns mit der Dokumentenanalyse hinsichtlich unserer Fragestellung dem Thema genähert, inwiefern Führung eine Rolle in Trainee-Programmen spielt. Unsere Analyse fiel jedoch ernüchternd aus (Kap. 4.1). Nichts desto trotz zeigen Studien, dass Trainee-Programme die Gewinnung und Entwicklung von Führungskräften beabsichtigten (Kap. 2.1.2), Dies spiegelt auch die Befragung der Experten wider. Insgesamt kann somit ein Zusammenhang zwischen Trainee-Programmen und Führung hergestellt werden.

Werden dahingegen die Aussagen bezüglich der Bedeutung von Trainee-Programmen auf die Konstellation *Jung-führt-Alt* betrachtet, variieren diese stark zwischen den befragten Personalverantwortlichen. Ein Grund hierfür kann das unterschiedlich starke Auftreten der Konstellation in den Unternehmen sein. In einigen Unternehmen ist die Konstellation noch fast gar nicht zu beobachten, in anderen ist sie bereits die Regel. Einige waren sich die Befragten jedoch bei der Annahme, dass die Konstellation an Relevanz zunehmen wird, weshalb es wichtig sei, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Da die Relevanz der Beschäftigung mit dem Thema erkannt und auch die gezielte Förderung junger Führungskräfte seitens der Interviewten ange-

sprochen wurde, können wir festhalten, dass das Thema in Zukunft eine größere Berücksichtigung finden sollte. Somit kommt den Trainee-Programmen eine hohe Bedeutung bezüglich der Konstellation *Jung-führt-Alt* zu, da an diesem Punkt angesetzt werden kann und sollte, um Nachwuchsführungskräfte bestmöglich auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern vorzubereiten.

Aktuell bereitet noch keins der von uns befragten Unternehmen ihre Trainees explizit auf die Konstellation *Jung-führt-Alt* vor, da die Programme auch ohne das Einbeziehen dieser Thematik bereits eine enorme Komplexität besitzen (Kap. 4.2.4). Jedoch konnten wir erkennen, dass durch die Individualisierung der Programme die Möglichkeit besteht, das Thema *Jung-führt-Alt* gezielt in das Trainee-Programm aufzunehmen.

Indirekt und teilweise auch unbewusst wird jedoch durch viele verschiedene Aspekte innerhalb der Unternehmen bereits auf die heterogene Führungskonstellation vorbereitet. Eine wichtige Rolle spielen *Charaktereigenschaften*, die vermeiden, dass Konflikte überhaupt auftreten und somit konflikthemmend wirken können. Bei unserer Forschungsarbeit hat sich dementsprechend gezeigt, dass dem Auswahlprozess für das Trainee-Programm im Vorfeld eine hohe Bedeutung zukommt. Junge Führungskräfte sollten nicht nur gewisse Charaktereigenschaften mitbringen, sondern auch über ein umfangreiches *Fachwissen* verfügen. An dieser Stelle kann das Trainee-Programm großen Einfluss nehmen, da sich die Trainees über den Zeitraum des Programms sowohl Fachwissen als auch betriebsspezifisches Wissen anhand von Praxislernen aneignen können. Außerdem lernen sie durch zum Beispiel *Job Rotation*, worauf verschiedene Mitarbeiter Wert legen und können sich bestimmte Verhaltensweisen bereits aneignen, was das Konfliktpotenzial anschließend mindern kann. Somit können Werte und erwartete Verhaltensweisen angepasst werden und weniger fremd sein, als wenn eine betriebsfremde Person die Führungsrolle übernehmen würde. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich die junge Führungskraft und die älteren Mitarbeiter bereits kennen ist hoch, vor allem in Klein- und Mittelstandsunternehmen, und die Unsicherheit somit geringer, da beide Seiten wissen, was sie erwartet. Die junge Führungskraft weiß bereits in gewissem Maß, welche Kenntnisse und Fähigkeiten die einzelnen Mitarbeiter haben und kann diese wertschätzen und fördern. Dies wirkt sich möglicherweise positiv auf die Konstellation aus, da Wertschätzung zuvor als eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Funktionieren der Konstellation identifiziert wurde. Als weitere wichtige Eigenschaft für Führungskräfte hatten wir die Selbstreflexion identifiziert (Kap. 4.2.3), welche durch den Baustein *Feedback* im Trainee-Programm weiterentwickelt werden kann. Auch *Weiterbildungsangebote* wie Seminare und Coaching unterstützen den Trainee in seiner Persönlichkeitsentwicklung und können bereits im Vorfeld auf mögliche Konfliktsituationen aufmerksam machen.

Eine zentrale Chance, die die Konstellation bietet, ist der *Erfahrungs- und Wissensaustausch*. Das Trainee-Programm kann helfen, dass Mitarbeiter und Führungskraft unabhängig vom Alter frühzeitig zusammenarbeiten und erkennen, was die andere Person für positive Eigenschaften mitbringt und dass die Konstellation viele Chancen bietet. Eine direkte Förderung dieses positiven Austausches findet sich im Trainee-Programm unter anderem durch Mentoring, Alumni-Treffen oder andere Netzwerk-Gruppen. Dies kann Altersvorurteile, wie sie in Kapitel 2.2.1.4 beschrieben sind, reduzieren und verhindern, dass diese überhaupt erst entstehen.

Losgelöst vom Trainee-Programm stellten sich ferner organisatorische Rahmenbedingungen, die Unternehmenskultur und das allgemeine Verständnis zum Thema Jung-führt-Alt als wichtige Einflussfaktoren heraus. Auch das Verhalten der Mitarbeiter ist entscheidend für den Erfolg der Konstellation *Jung-führt-Alt* (Kap. 4.2.3).

Insgesamt zeigte unsere Untersuchung somit ebenfalls, dass Trainee-Programmen eine Vorbereitung auf die Konstellation *Jung-führt-Alt* schaffen. Dazu werden im nächsten Kapitel Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Trainee-Programmen aufgeführt.

## **5.2 Implikationen für die Praxis**

Der vorhandenen Forschung können wir, wie bereits in Kapitel 2.2.2 erwähnt, einige Handlungsempfehlungen entnehmen, wobei diese sich generell auf die Führungskonstellation *Jung-führt-Alt* berufen, aber nicht speziell auf die Gestaltung von Trainee-Programmen ausgerichtet sind. Dahingegen ist das Hauptziel unserer Forschungsarbeit, Kenntnisse darüber zu gewinnen, wie Trainee-Programme bisher gestaltet sind, welche Elemente sie enthalten, aber auch wie sie optimiert werden können, um Nachwuchsführungskräfte bestmöglich auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern vorzubereiten und eventuellen Konflikten vorzubeugen. Durch die Experteninterviews konnten positive und negative Auswirkungen der Konstellation erfasst werden, die es uns an dieser Stelle ermöglichen, Chancen und Risiken darzustellen und Handlungsempfehlungen für die Praxis zu geben.

Um das Erfolgspotential der Konstellation von Anfang an sicherzustellen, muss bereits dem *Auswahlprozess* der Trainees eine hohe Bedeutung zukommen. So sollten beispielsweise gewisse Charaktereigenschaften vorhanden sein, die eine gute und anerkannte zukünftige Führungskraft mitbringen sollte. Welche diese sind, wurde bereits umfassend in Kap 4.2.3 erläutert. Dies stimmt auch mit den *subjektiven Führungstheorien* überein, auf die in Kapitel 2.2.1.1 bereits näher eingegangen wurde. Zukünftige Forschungsarbeiten können an unsere Erkenntnisse ansetzen und die erfolgsversprechenden Eigenschaften definieren.

Unsere Ergebnisse zeigen außerdem, dass bereits unterschiedliche *Weiterbildungsangebote* in Trainee-Programmen enthalten sind, so auch Führungsseminare sowie Konflikt- und Kommu-

nikationsseminare. Diese können indirekt auf die Zusammenarbeit und Führung älterer Mitarbeiter vorbereiten. Eine Handlungsempfehlung, die wir aus der Theorie und unseren Ergebnissen ziehen können, ist, dass bestimmte Themenblöcke zu altersdiversen Teams in die Seminare integriert werden, um eine Sensibilisierung zu *Jung-führt-Alt* herzustellen. Außerdem könnten Seminare angeboten werden, die nicht ausschließlich für Trainees oder Führungskräfte sind, sondern an denen sowohl die junge angehende Führungskraft und ältere Mitarbeiter gemeinsam teilnehmen (Kap. 2.2.2; Kap. 4.2.4). Dies fördert und erleichtert die Kommunikation und eventuelle Konflikte können frühestmöglich geklärt werden. Dass für diesen Prozess begleitende Coachings sehr geeignet sind, haben unsere Forschungsergebnisse gezeigt. Durch die Begleitung eines professionellen Beraters können Probleme oder schwere Themen in einem sicheren Rahmen angesprochen werden, um eine ideale Lösung zu finden. Eine weitere gute Methode, um den Erfahrungs- und Wissensaustausch sowie die Kommunikation zwischen Jung und Alt auszubauen ist die Integration von *Mentoring* in das Trainee-Programm. Der Trainee kann bereits vor seiner Führungskarriere erfahren, was eventuelle Konfliktherde sein können. Generell gilt es, die Kommunikation zwischen Jung und Alt kontinuierlich zu unterstützen.

Da bei Führungskräften ein gewisses Maß an *Fachwissen* sehr geschätzt wird, ist es von Vorteil, wenn der Trainee während des Programms neben den Führungskompetenzen ein hohes Maß an Fachwissen vermittelt bekommt. Der Trainee wird stark in das Tagesgeschäft aber auch in Projekte eingebunden und kann somit sein Wissen ausbauen, was dem *Praxislernen* zuzuordnen ist. In jeder Abteilung kann der Trainee sich außerdem durch Beobachtung der verschiedenen Führungskräfte und der Teamdynamiken bestimmte Aspekte „abgucken“, oder wenn etwas negativ auffällt, gegebenenfalls vermeiden. Durch *Job Rotation*, was ebenfalls als ein zentrales Merkmal des Trainee-Programms in der Theorie beschrieben wird (Kap. 2.1.1), können somit Netzwerke aufgebaut werden, das Fachwissen erweitert werden und die Unternehmenskultur und verschiedene Teamdynamiken beobachtet werden. Wie zuvor bereits erwähnt, könnte das Ganze durch altersheterogene Arbeitsgruppen erweitert werden (Kap. 4.2.4), um den (Wissens-) Austausch zwischen Jung und Alt zu fördern.

Außerdem wichtig zur Förderung der Konstellation und zur optimalen Gestaltung des Trainee-Programms erscheint das *Feedback* an den Trainee aber auch vom Trainee in Form eines Reviews. Feedback unterstützt zum einen die Fähigkeit zur Selbstreflektion und zum anderen ist eine kontinuierliche und zukunftsorientierte Optimierung der Berücksichtigung von Wünschen und Bedürfnissen sichergestellt.

Neben den Wünschen der Trainees, stimmten die Interviewten überein, dass auch die Vorstellungen der älteren Mitarbeiter bezüglich der Zusammenarbeit mit einer jüngeren Führungs-

kraft berücksichtigt werden müssen. An dieser Stelle sollten Unternehmen versuchen, sowohl die Trainees als auch die älteren Mitarbeiter in das Programm miteinzubinden, um einen optimalen Austausch herzustellen und das Konfliktpotenzial so von vornherein zu minimieren. Dies lässt sich durch Austauschrunden oder Netzwerkabende abbilden. Allgemein setzt das Trainee-Programm an verschiedenen Aspekten an, die eine Vorbereitung auf *Jung-führt-Alt* gewährleisten, sodass sich die Vielzahl an Handlungsempfehlungen erklären lässt.

### **5.3 Kritische Reflexion der Vorgehensweise**

Durch eine umfassende Recherche, die den aktuellen Forschungsstand wiedergibt, konnten sowohl Trainee-Programme als auch die Führungskonstellation *Jung-führt-Alt* näher beleuchtet werden. Die elf qualitativen Interviews mit Personalverantwortlichen von Trainee-Programmen ermöglichten es, die Theorie mit praktischen Erkenntnissen zu untermauern und Erkenntnisse bezüglich unserer Forschungsfrage zu gewinnen. Es wurde erstmals eine Verknüpfung zwischen der Konstellation *Jung-führt-Alt* und Trainee-Programmen untersucht. Somit konnten Handlungsempfehlungen für die optimale Gestaltung von Trainee-Programmen für diese spezielle Führungskonstellation generiert werden.

In der vorliegenden Arbeit lassen sich jedoch einige Limitationen identifizieren, die in diesem Kapitel erläutert werden. Bei der Ansprache von Experten wurde eine strenge Vorauswahl getroffen. Es wurden nur Unternehmen angeschrieben, die in ihrer Ausschreibung konkret das Thema Führung nach dem Trainee-Programm erwähnten. Andere Ausschreibungen, die zum Beispiel mit „verantwortungsvollen Aufgaben“ warben, wurden vernachlässigt. Verschiedene Studien zeigen, dass das Ziel von Trainee-Programmen oftmals die Rekrutierung von Führungskräften ist (Kap 2.1.2). Dementsprechend haben wir vermutet, dass bei der Dokumentenanalyse eine höhere Prozentzahl an Führungskraftprogrammen identifiziert werden würde. Das Ergebnis mag ggf. darauf zurückzuführen sein, dass die Einstiegspositionen nach dem Traineeprogramm nicht direkt mit einer Führungsrolle verbunden sein müssen, sondern diese ggf. erst nach zwei bis drei Jahren besetzt (Kap 2.1.2) wird und somit nicht in der Stellenbeschreibung auftaucht.

An dieser Stelle wäre es möglich, weiterführende Forschung zu betreiben und auch andere Unternehmen zu befragen. Es ist möglich, dass durch unsere Vorauswahl für uns interessante und relevante Stellenanzeigen nicht berücksichtigt wurden. Trotz alledem enthielt unsere Stichprobe Unternehmen von unterschiedlicher Größe und aus verschiedenen Branchen. Die Auswertung der elf qualitativen Interviews lässt zwar die Ableitung sinnvoller Handlungsempfehlungen zu, da sie alle Aspekte der zu beantwortenden Forschungsfrage beinhalten, jedoch kann

nicht ausgeschlossen werden, dass durch Befragung anderer oder weiterer Experten ein abweichendes oder modifiziertes Ergebnis erzielt worden wäre.

Bei den Interviews wurde den Befragten keine Definition von *Jung-führt-Alt* zur Verfügung gestellt. Dies sollte eine Beeinflussung durch den Interviewer und eine Voreingenommenheit der befragten Person verhindern, jedoch führt diese Vorgehensweise zu unterschiedlichen Interpretationen der Begriffe *Jung* und *Alt*. Der für uns definierte Altersunterschied von 10 Jahren wurde den Befragten nicht mitgeteilt, weshalb diese teilweise auch einen Altersdifferenz von beispielsweise drei Jahren als *Jung-führt-Alt empfanden*. An dieser Stelle kann nicht sichergestellt werden, ob alle Befragten ein identisches Verständnis von der Konstellation haben, was dazu führt, dass die Vergleichbarkeit bei den Aussagen der Experten nicht vollständig gewährleistet werden kann. Fraglich bleibt, ob eine genaue Definition der Begriffe an dieser Stelle einen Einfluss auf die Ergebnisse hätte. Die Erkenntnisse, inwieweit das Trainee-Programm die Konstellation beeinflussen kann, können unserer Meinung nach unabhängig von der Altersdefinition genutzt werden.

Trotz aller Limitationen konnte die Analyse wichtige Erkenntnisse liefern. Nicht nur wurde die Forschungsfrage beantwortet, da zum einen die Bedeutung der Trainee-Programme für die Konstellation *Jung-führt-Alt* dargestellt wurde. Zum anderen wurden Handlungsempfehlungen für Unternehmen definiert, wie Trainee-Programme gestaltet werden können, um angehende junge Führungskräfte auf die Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern vorzubereiten. Da funktionierende Fälle von *Jung-führt-Alt* in der Forschung bisher meistens vernachlässigt wurden (Bilinska/Wegge 2016: 217f.), haben wir versucht sowohl positive als auch negative Erfahrungen und Beispiele der Interviewpartner festzuhalten und auszuwerten, um einen Forschungsbeitrag zu leisten. Generell schilderten alle Experten auch positive Erfahrungen mit der Konstellation, was gegen die bisher recht negativen Forschungsergebnisse spricht und zeigt, dass die Konstellation viel Potential bietet. Es wäre interessant die von uns gegebenen Handlungsempfehlungen mit zukünftigen Forschungsergebnisse abzugleichen, um die Validität zu erhöhen und somit der optimalen Gestaltung eines Trainee-Programms näherzukommen. In der vorliegenden Forschung wurden lediglich Trainee-Programme berücksichtigt. Weiterführend könnten auch andere Programme zur Nachwuchsführungskräfteentwicklung betrachtet werden, wie zum Beispiel *Duale Studiengänge* oder *Ausbildungen*. Obwohl die Führungskonstellation *Jung-führt-Alt* noch nicht in allen Unternehmen zu beobachten ist, sind sich die Experten einig, dass das Thema durch den demografischen Wandel an Relevanz zunehmen wird, weshalb weitere ausführlichere Forschungen empfehlenswert sind, um die Zusammenarbeit in heterogenen Führungskonstellationen zu erleichtern und zu unterstützen. Außerdem lag unser Fokus nur auf *Altersdiversität*. Natürlich könnte die Forschung auch auf andere Bereiche des

Diversity-Managements ausgeweitet werden. So könnte zum Beispiel auch untersucht werden, inwieweit Trainee-Programme auf die Zusammenarbeit mit Menschen unterschiedlicher Herkunft vorbereiten, oder ob es Unterschiede zwischen jungen weiblichen und männlichen Führungskräften oder älteren weiblichen und männlichen Mitarbeitern gibt.

## Literatur

Aretz, W. (2007): Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen in Unternehmen. Eine Analyse bisheriger Forschungsansätze, Modellentwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Kölner Wissenschaftsverlag. Köln.

Ashford, S. J. (1988). Individual Strategies for Coping with Stress during Organizational Transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, pp. 19-36.

Ashford, S. J./Lee, C./Bobko, P. (1989). Content, causes and consequences of job insecurity. A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, pp. 803-829.

Bilinska, P./Grellert, F./Wegge, J. (2014): Junge Hüpfen führen alte Haudegen: Alles eine Frage der Kompetenz? *PERSONALquarterly*, 66, pp. 22-27.

Bilinska, P./Wegge, J. (2016): Jung führt Alt. Wenn Altersunterschiede zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zum Problem werden. In: Felfe, J./van Dick, R. (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*. Springer Reference Psychologie. Berlin, Heidelberg, pp. 213-225.

Buck, H./Kistler, E./Mendius, H. G. (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Stuttgart.

Byrne, D. (1971): *The attraction paradigm*. Academic press. New York.

Collins, M. H./Hair, J. F. Jr./Rocco, T. S. (2009): The older-worker – younger-supervisor dyad: A test of the reverse Pygmalion Effect. In: *Human Resource Development Quarterly*, 20, pp. 21-41.

Crosswater Job Guide (2017): Die besten Jobbörsen 2016. Wo Deutschland nach Jobs sucht. Gerhard Kenk. Verfügbar unter: <https://crosswater-job-guide.com/archives/60054> (zuletzt aufgerufen am 20.08.2017).

Domroese, K. (2008): Die Personalentwicklung. Ein Instrument zur Beseitigung des Fachkräftemangels. Diplomica Verlag. Hamburg.

Dresing, T./Pehl, T. (2012): Praxisbuch Interview & Transkription. Regelsysteme und Anleitungen für qualitative ForscherInnen 4. Auflage. Marburg.

Festinger, L. (1954): A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, pp. 117-140.

Flick, U. (2014): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Rowohlt's Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg.

Franz Haniel & Cie. GmbH (2012): Immer mehr Absolventen wollen als Trainee starten. Verfügbar unter: [https://www.haniel.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/news/immer-mehr-absolventen-wollen-als-trainee-starten/?no\\_cache=1&tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=de](https://www.haniel.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/news/immer-mehr-absolventen-wollen-als-trainee-starten/?no_cache=1&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=de) (zuletzt aufgerufen am 20.08.2017).

Glaser, E. (2013): Dokumentenanalyse und Quellenkritik, B./Langer, A./Prenzel, A. (Hrsg.) Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Beltz Juventa. Weinheim und Basel, pp. 365-371.

Green, K. W. Jr./Whitten, D./Medlin, B. (2005): Impact of relational differences on supervisor/subordinate dyad. *Industrial Management & Dual Systems*, 105, pp 369-183.

Helffferich, C. (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Herscovitch, L./Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 474-487.

Huber, K. H. (2013): Junge Führungskräfte – ältere Mitarbeiter. Veränderte Führungskonstellationen im Zuge des demografischen Wandels. *Personalführung*, 7, pp. 44-50.

Kienbaum Consultans International GmbH (2003): Trainee-Studie. Verfügbar unter: <https://www.yumpu.com/de/document/view/5247720/trainee-studie-2003-kienbaum> (zuletzt aufgerufen am 20.08.2017).

Konegen-Grenier, C. (1999): Traineeprogramme. Berufsstart für Hochschulabsolventen. Division, Deutscher Industrieverlag GmbH. München.

Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6. Auflage. Gabler. Wiesbaden.

Lawrence, B. S. (1980): Age grading: The implicit organizational timetable. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, pp. 23-35.

Mayring, P. (2010a): Qualitative Inhaltsanalyse. In: G. Mey/ K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 601-613.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11., überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.

Meuser, M./Nagel, U. (1989): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In Universität Bremen, SFB 186 Arbeitspapier Nr. 6, pp. 1-29.

Meuser, M./Nagel, U. (2013): Experteninterviews – wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, B./Langer, A./Prengel, A. (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Beltz Juventa. Weinheim und Basel, pp. 457-473.

Misoch, S. (2015): *Qualitativer Interviews*. De Gruyter Oldenbourg. Berlin München Boston.

Nesemann, K. (2011): *Talentmanagement durch Trainee-Programme. Auswirkungen der Gestaltungsmerkmale auf den Programmerfolg*. Springer Gabler. Bern.

Pelled, L. H./Xin, K. R. (1997): Birds of a feather: Leader-member demographic similarity and organizational attachment in Mexico. *The Leadership Quarterly* 8, pp. 433-450.

Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. (2010): *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch.* Oldenbourg Verlag. München.

Rudolph, C. W. (2011): A meta-analytic framework for understanding how leader-subordinate age differences impact leadership effectiveness ratings: A novel approach to relational demography. Verfügbar unter: [http://digitalcommons.wayne.edu/oa\\_dissertations/294/](http://digitalcommons.wayne.edu/oa_dissertations/294/) (zuletzt aufgerufen am 20.08.2017).

Schneider, C. (2015): Wenn die gewohnte Ordnung auf dem Kopf steht. Verfügbar unter: [https://www.hs-ludwigsburg.de/fileadmin/pdf/schneider\\_artikel\\_jung\\_fuehrt\\_alt.pdf](https://www.hs-ludwigsburg.de/fileadmin/pdf/schneider_artikel_jung_fuehrt_alt.pdf) (zuletzt aufgerufen am 20.08.2017).

Schuhen, M. (2008): *Führungsnachwuchs mit System. Planung und Gestaltung einer Lernumgebung für Trainee-Programme.* Tectum-Verlag. Marburg.

Shore, L. M./Cleveland, J. N./Goldberg, C. B. (2003): Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. In: *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 529-537.

Thom, N. (1987): *Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien.* Betriebswirtschaftliche Abhandlungen. Poeschel. Stuttgart.

Thom, N./Friedli, V./Kuonen, D. (2002): Neue Trends bei Trainee-Programmen nach dem Wirtschaftsstudium. *Personal. Zeitschrift für Human Resource Management*, 7, pp. 26-31.

Thom, N./Giesen, B. (1998): *Entwicklungskonzepte und Personalmarketing für den Fach- und Führungsnachwuchs. Mit Fallstudien aus der Personalpraxis.* 2. Auflage. Staufenberg Auflage. Köln.

Tsui, A. S./O'Reilly, C. A. III (1989): Beyond simple demography effects: The importance of relational demography in superior-subordinate. *Academy of Management Journal*, 32, pp. 402-423.

Vecchio, R. P. (1993): The impact of differences in subordinate and supervisor age on attitudes and performance. *Psychology and Aging*. American Psychological Association, 8, pp. 112-119.

## **Anhangsverzeichnis**

Anhang 1: Sechs Funktionen des Trainee-Programms .....	40
Anhang 2: Ausschnitt aus der Dokumentenanalyse, Jobbörse Stepstone .....	40
Anhang 3: Leitfaden für das fokussierte Interview .....	41
Anhang 4: Übersicht deduktiv entwickeltes Kategoriensystem.....	44
Anhang 5: Ausschnitt zur Unterkategorie <i>Positive Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führungskraft</i> .....	44
Anhang 6: Übersicht zum endgültigen Kategoriensystem .....	45
Anhang 7: Ausdifferenziertes Kategoriensystem.....	46
Anhang 8: Anteil der Stellenausschreibungen in Bezug auf Führung .....	47
Anhang 9: Übersicht zu den genannten Verhaltensweisen und Eigenschaften.....	47

## Anhang

### Anhang 1: Sechs Funktionen des Trainee-Programms

Anzahl	Funktionen	Zweck der Funktionen
1	Rekrutierungsfunktion	Gewinnung von High-Potentials und Nachwuchskräften
2	Selektionsfunktion	Identifikation von qualifizierten Trainees
3	Allokationsfunktion	Kennenlernen von verschiedenen Abteilungen
4	Orientierungsfunktion	Erleichterter Einstieg ins Unternehmen durch Vermittlung von Organisationsstruktur und –kultur
5	Qualifizierungsfunktion	Erwerb von branchen- und unternehmensspezifischen Wissen
6	Integrationsfunktion	Berufliche Sozialisation und Kennenlernen von Unternehmens- und Kundenerwartungen

### Anhang 2: Ausschnitt aus der Dokumentenanalyse, Jobbörse Stepstone

Nr.	Unternehmen	Stellenbezeichnung	Art des Trainee-Programms (Fach-/Führungskräfte-Programm)	Wird mit Führungsposition geworben?	Ansprechpartner	Kontaktdaten des Ansprechpartners	Ausschreibungs-Link	Sonstige Informationen zum Programm	Datum der Stellenanzeige
5	Kühne + Nagel (AG & Co.) KG	Trainee (m/w) im Bereich Luftfracht	Fach- und Führungskraft-Programm	Ja	Unbekannt	+49 (0)40 30 333-1261	<a href="http://www.stepstone.de/stellenangebote--Trainee-m-w-im-Bereich-Luftfracht-Germany-Kuehne-Nagel-AG-Co-KG-4161083-inline.html?suid=dea41c61-5332-4e93-af45-544310c41aa6&amp;rltr=5_5_25_dynrl_m">http://www.stepstone.de/stellenangebote--Trainee-m-w-im-Bereich-Luftfracht-Germany-Kuehne-Nagel-AG-Co-KG-4161083-inline.html?suid=dea41c61-5332-4e93-af45-544310c41aa6&amp;rltr=5_5_25_dynrl_m</a>	Innerhalb von 24 Monaten lernen Sie unser Unternehmen und Ihr Geschäftsfeld umfassend kennen - vor allem in unserer Luftfrachtzentrale in Frankfurt am Main. So sind Sie perfekt auf eine Fach- oder Führungskarriere bei Kühne + Nagel vorbereitet.	07.02.2017

### Anhang 3: Leitfaden für das fokussierte Interview

Themenbereiche (Memo)	Erzählaufforderung	Nachfragen	Hilfestellungen für weitere Fragen
<p><b>Jung-führt-Alt</b> Bild, erste Erfahrungen, Erwartungen, negatives/positives, Beispiele Erfragen</p>	<p>Was denken, wenn Sie diese Aussage lesen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inwieweit würden Sie dem letzten Satz zustimmen?</li> <li>- Welche Assoziationen fallen Ihnen zusätzlich zu der Konstellation Jung-führt-Alt ein?</li> <li>- Welche negativen Aspekte würden Sie bei einer solchen Konstellation erwarten?</li> <li>- Welche konkreten Erfahrungen haben Sie mit der Konstellation Jung-führt-Alt gemacht?</li> <li>- Wie verbreitet ist die Konstellation Jung-führt-Alt in Ihrem Unternehmen?</li> </ul>	<p>Warum? Wieso?</p> <p>Beschreiben Sie dazu gerne eine konkrete Situation.</p> <p>Welche weiteren Situationen fallen Ihnen dazu ein?</p> <p>Welche positiven bzw. negativen Beispiele fallen Ihnen dazu ein?</p> <p>Woran kann es liegen, dass die Konstellation häufig/selten/gar nicht vorkommt?</p>
<p><b>Gründe für eine negative/positive Konstellation</b></p>	<p>Sie haben uns gerade Ihre Erfahrungen mit der Konstellation Jung-führt-Alt geschildert, jetzt würden wir gerne mehr darüber erfahren, was Sie glauben, welche Gründe es Ihrer Meinung nach für eine positive, bzw. negative Konstellation gibt?</p>		<p>Beschreiben Sie das bitte konkreter. Welche konkrete Situation fällt Ihnen dazu ein?</p>

<p>Hier Fokus auf FK Verhalten und Eigenschaften, aber auch Verhalten/Eigenschaften ältere MA und allgemeine Rahmenbedingungen</p>		<p>- Was denken Sie, zeichnet eine anerkannte junge Führungskraft aus?</p> <p>- Inwieweit beeinflussen ältere Mitarbeiter die Konstellation?</p> <p>- Welche Rahmenbedingungen müssen Ihrer Meinung nach für eine positive Konstellation vorhanden sein?</p>	<p>Welche Verhaltensweisen einer jungen FK können Ihrer Meinung nach zu einer positiven Zusammenarbeit beitragen?</p> <p>Welche Verhaltensweisen einer jungen FK könnten Ihrer Meinung nach Gründe für Konflikte sein?</p> <p>Welche speziellen Eigenschaften braucht eine junge FK?</p> <p>Welche Eigenschaften oder Verhaltensweisen der älteren MA fallen Ihnen dazu ein?</p>
<p><b>Traineeprogramme</b></p> <p>In Bezug auch auf Führungspositionen</p> <p>Aufbau, Ziel von Traineeprogrammen</p> <p>Fach-/Führungskräfte</p> <p>Konkrete Beispiele erfragen!</p>	<p>Jetzt haben Sie uns gerade viel über Ihre eigenen Erfahrungen mit der Konstellation Jung-führt-Alt und über mögliche Gründe berichtet. Jetzt würden wir gerne einen zusätzlichen Aspekt betrachten und von Ihnen als Trainee-Verantwortliche(t) mehr über das von Ihrem Unternehmen angebotene Trainee-Programm erfahren.</p> <p>Wie ist/sind das/die Trainee-Programm/e aufgebaut?</p>	<p>- Was ist das Ziel des Programmes?</p> <p>- Was sind generell typische Einstiegspositionen für Trainees?</p> <p>- Inwieweit bereiten die Trainee-Programme auf zukünftige Führungspositionen vor?</p>	<p>Welche konkreten Bausteine aus dem Programm fallen Ihnen ein, die auf Führung vorbereiten?</p> <p>Wodurch wird sichergestellt, dass das Durchlaufen eines Trainee-Programmes in direktem Zusammenhang mit einer zukünftigen erfolgreichen Führungskarriere steht?</p>

<p><b>Bedeutung Trainee-Programme auf die Konstellation Jung-führt-Alt</b></p>	<p>Nachdem wir jetzt im ersten Teil über das Thema „Jung-führt-Alt“ und im zweiten Teil über Trainee-Programme gesprochen haben, würden wir gerne abschließend noch einmal die beiden Ebenen miteinander verknüpfen und auf eine etwas abstraktere Ebene wechseln. Inwieweit bereitet das/die Traineeprogramm/e Ihrer Meinung nach eine angehende FK auf die Konstellation Jung-führt-Alt vor?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche bereits bestehenden Bausteine können ihrer Meinung nach direkt oder indirekt auf die Konstellation Jung-führt-Alt vorbereiten?</li> <li>- Welche Bausteine/Inhalte sollten ergänzt werden, um auf die Zusammenarbeit in der Konstellation Jung-führt-Alt vorzubereiten?</li> <li>- Was kann zusätzlich zur Verbesserung der Konstellation beitragen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Warum? Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?</li> <li>- Welche Bausteine wirken unterstützend, wenn sie an mögliche Konflikte in der Konstellation denken?</li> <li>- Welche Rahmenbedingungen (Erfolgsfaktoren) innerhalb des Programmes müssen gegeben sein um die Konstellation zu fördern?</li> </ul>
--	--	---	--

Fallen Ihnen noch wichtigen Aspekte ein, die genannt werden müssen / möchten Sie noch etwas ergänzen?  
Wir haben Ihnen so viele Fragen gestellt. Haben Sie denn auch noch Fragen an uns?

Zum Schluss möchten wir noch die aus dem Vorgespräch besprochenen Faktoren abklären:

- Funktion
- Wie lange befinden Sie sich schon in dieser Funktion/Position?
- Inwieweit spielt das Thema Alter in Ihrem Unternehmen eine Rolle? Wie hoch ist das Durchschnittsalter in Ihrem Unternehmen?

Vielen Dank für das Interview!

Postskriptum ausfüllen!

## Anhang 4: Übersicht deduktiv entwickeltes Kategoriensystem

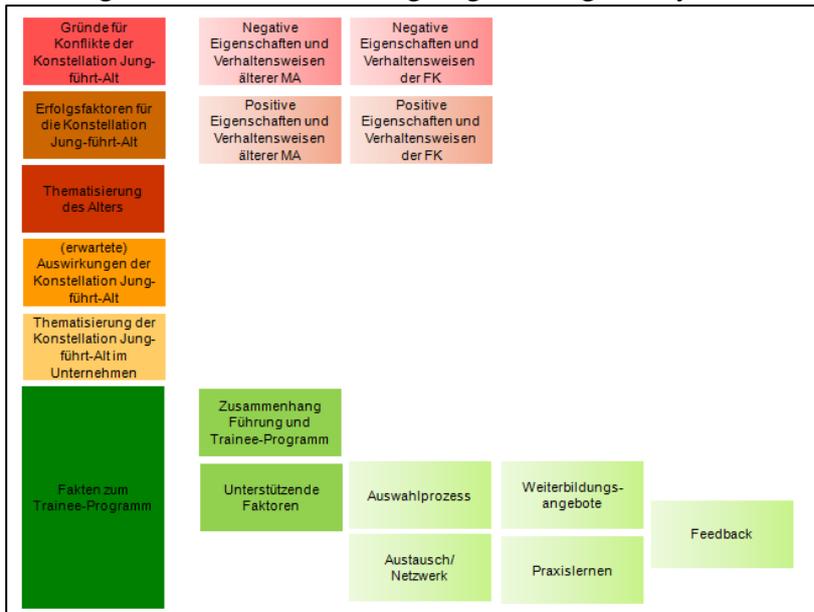


Begriffsdefinition: FK = Führungskraft, MA =Mitarbeiter

## Anhang 5: Ausschnitt zur Unterkategorie *Positive Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führungskraft*

Interview	Originalabschnitt	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Oberthema
Interview 4	Da muss man sich glaube ich auf jeden einzelnen Mitarbeiter individuell einstellen und wenn man dann eben ältere Mitarbeiter hat, auch darauf einstellen, dass die bestimmte Befürchtungen haben		Bsp. Für eine negative Verhaltensweise (überhasteten, radikalen Veränderungen) & Gegenpol Individuelles Eingehen und Befürchtungen berücksichtigen, Rücksicht	Pos. Eigenschaften FK Empathie	Empathie
Interview 4	Auf jeden Fall eine gewisse Empathie und Einfühlungsvermögen und Verständnis dafür, warum reagiert der Mitarbeiter so wie er reagiert was steckt dahinter und eben nicht die Reaktion an sich und das Verhalten an sich zu bewerten, sondern dahinter zu gucken und sich die Mühe zu machen, tatsächlich zu verstehen: "Wo kommt das her? Was ist die Ursache des ganzen und warum reagiert er vielleicht ein bisschen brüsk, wenn ich eine neue Idee anbringe?" Und dass das vielleicht mit Angst zu tun hat und einfach nur Unsicherheit ist. Also wirklich zu analysieren		Empathie und Verständnis für die Mitarbeiter	Pos. Eigenschaften FK Empathie/Verständnis	
Interview 3	Also neue Führungskräfte haben natürlich in den ersten 100 Tagen, wie man immer so schön sagt, eine gewaltige Aufgabe, ne, sich da gut in den Kontakt mit den neuen Mitarbeitern zu bringen, gut zuhören, was ist da eigentlich los in dem Team und wie, an welchen Stellen, kriege ich die motiviert und wie kann ich die gut auf diesem Weg begleiten, dass die ihre Aufgaben gut machen, wie kann ich das unterstützen.		Kontakt aufbauen mit MA, Zuhören, aktuelle Themen + Probleme im Team erkennen, motivieren, Unterstützung der MA bei Aufgaben	Pos. Eigenschaften FK Empathie/Verständnis	
Interview 7	Das heißt dieses Verständnis ist sicherlich sehr sehr hilfreich von der Führungskraft, dass sie das entsprechend mitbringt.		Verständnis für Lebenssituation der älteren MA	Pos. Eigenschaften Empathie->Verständnis	
Interview 5	Ich glaube Empathie ist so das irgendwie Schlagwort oder das Zauberwort, was man dafür braucht und ich glaube mit Empathie wird man dann auch wieder dieses Miteinander gewinnbringend einsetzen können.		Wenn eine FK über Empathie verfügt, dann wird sich dies positiv auf die Konstellation auswirken	Pos. Eigenschaften Empathie	
Interview 2	Aber wenn ich merke, dass ich sowohl einen jungen Menschen habe, der die Kompetenzen aufweist, der empathisch genug ist, um seinen Gegenüber auch abzuholen, dann glaube ich, dass das echt gut sein kann.	Die Konstellation gelingt, wenn die junge FK empathisch ist und einen älteren MA mitnehmen kann.	Empathie als entscheidender Erfolgsfaktor	Pos. Eigenschaften --> Verhaltensweisen einer jungen FK --> Empathie	

## Anhang 6: Übersicht zum endgültigen Kategoriensystem



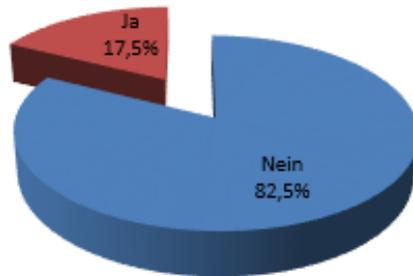
Begriffsdefinition: FK = Führungskraft, MA =Mitarbeiter

# Anhang 7: Ausdifferenziertes Kategoriensystem

Kategoriebezeichnung	Definition	Ankerbeispiel	Codierregel
OK 1	Thematisierung der Konstellation Jung-führt-Alt im Unternehmen	<b>Thematisierung Führung:</b> "Aber dann trainieren wir erst tatsächlich, wenn es dann dazu kommt. (...) Beziehungsweise wenn derjenige dann schon ein paar Tage in seiner Rolle ist. Da ist das Training am Effektivsten, weil derjenige dann auch schon merkt, wo auch die Grenzen seiner Aufgabe sind, worauf man achten muss, was Schwierigkeiten sind. Und da ist der Lerneffekt einfach sehr hoch." <b>Häufigkeit:</b> "Jung-führt-Alt ich glaube schon relativ weit verbreitet, aber könnte ich dir jetzt gar nicht so bewusst sagen. Also es nichts, wo wir jetzt drauf achten, würde ich jetzt mal daraus schließen (lacht). Aber ich glaube es gibt schon recht häufig. Doch! Eigentlich doch wirklich sehr häufig, weil unsere Teams in der Regel sehr bunt gemischt sind, was Altersstruktur angeht. (...)"	(Kritik, Häufigkeit, Bedeutung)
OK 2	(Erwartete) Auswirkungen der Konstellation Jung-führt-Alt	<b>POSITIV</b> <b>Neue Denkanstöße:</b> "Neue Impulse, neues Verständnis, neue Ideen von der Arbeitswelt, natürlich im positiven Sinne und damit auch ein neuer Spirit im Team, neue Ideen, ja, neuer Zusammenhalt." <b>Erfahrungs- u. Wissensaustausch:</b> "Aberdings bin ich der Meinung, dass das für beide Seiten gewinnbringend ist. Für mich ist es eine absolute Win-win-Situation [...]. Denn Alt lernt von Jung genauso wie Jung von Alt. Natürlich lernt Jung eher Kompetenz und Alt bleibt einfach nicht stehen. (...) Also alles in Richtung (...) Social Media beispielsweise, [...] da wird der Alte halt auch einfach mitgezogen von dem Jungen und bleibt da up to date." <b>NEGATIV</b> <b>Motivationsverlust:</b> "weniger motiviert sind, nicht so gute Leistungen bringen (...) und ja keine Lust haben, ganz platt gesagt, in dem Kontext zu arbeiten, wenn alles um sie rum sich verändert. Plötzlich dann ist der gekannte Rahmen ist weg."	
OK 3	Erfolgsfaktoren für die Konstellation Jung-führt-Alt	<b>Gegenseitiges Verständnis und Wertschätzung:</b> "Erfahrungswissen trifft auf neue Art von Führungsverständnis und das kann eine sehr gute Kombination sein, wenn beide merken, was sie in dieser Konstellation voneinander haben, also was das positive ist, dass jeder einbringen kann in dieser Konstellation."	Beidseitigkeit (d.h. Faktor betrifft Mitarbeiter und FK) zwingend notwendig!
UK 3.1	Positive Eigenschaften und Verhaltensweisen älterer MA	<b>Offenheit für Neues:</b> "Dass Alt nicht darauf beharrt, dass alles so bleiben muss wie es ist. Dass man eben nicht in manifestierten Regeln denkt, sondern wirklich auch bereit ist für neue Dinge."	
UK 3.2	Positive Eigenschaften und Verhaltensweisen der FK	<b>Enthusiasmus:</b> "Also glaube ich, eine Führungskraft kann nur dann gut performen, wenn es ihr gelingt, die Mitarbeiter wirklich mitzunehmen." <b>Wertschätzend sein:</b> "Also wenn wir junge Führungskräfte haben, die ältere Kollegen führen und die den älteren Kollegen gut vermitteln können, dass sie auf ihre langjährige Erfahrung ganz viel Wert legen, dass das sehr wichtig ist, dass sie da ganz viel rausziehen, dann kann das gut funktionieren."	
OK 4	Gründe für Konflikte im Rahmen der Konstellation Jung-führt-Alt	<b>Positionskämpfe:</b> "Sie werden immer dann Schwierigkeiten kriegen als junge Führungskraft, wenn der ältere vielleicht einen Ansinn hatte diese Position zu übernehmen, und gescheitert ist. Dann haben sie ein Problem im Team." <b>Teamprozesse:</b> "Und da reicht es sicherlich auch aus, wenn ein Team von fünf, sechs, acht Mann auch nur ein oder zwei sehr widerspenstig sind."	Alle Aspekte, die keine konkreten Verhaltensweisen oder Eigenschaften einer jungen Führungskraft oder eines älteren Mitarbeiters sind.
UK 4.1	Negative Eigenschaften und Verhaltensweisen älterer MA	<b>Vorenthalten von Wissen:</b> "Wenn sie das [Erfahrungswissen] nicht mit der Führungskraft teilen, dann wird die Führungskraft da nicht erfolgreich sein können." <b>Widerstand gegenüber Neuem:</b> "Vielleicht auch ein Umwille ist dann ja, so neuen Strukturen zu nähern, bloß weil mein jugendlicher Chef das jetzt so sagt. Im Sinne von, muss der jetzt hier alles durcheinanderwühlen, kann er sich nicht erstmal in die Strukturen einfinden?"	
UK 4.2	Negative Eigenschaften und Verhaltensweisen der FK	<b>Arroganz und Überheblichkeit:</b> "Der junge Mensch neigt dazu ein wenig überheblich zu sein. (...) Besonders wenn die frisch von der Uni kommen. Ich kann es immer nur wieder sagen aus persönlichen Erfahrungen, ein Grundproblem ist, dass der Jugend im Studium suggeriert wird, ihr seid die neuen Götter."	
OK 5	Fakten zum Traineeprogramm	<b>Individualität:</b> "Ansonsten würde ich auch immer gut gucken, was braucht es dann wirklich genau. Ich halte immer nichts von so Gießkannenprinzip und alle kriegen alles, sondern ich finde den individuellen Ansatz, den wir seit einigen Jahren ja machen mit den Trainees, den finde ich sehr viel gezielter. Und nicht jeder braucht das."	
UK 5.1	Zusammenhang zwischen Führung und Traineeprogramm	<b>Einstiegsposition:</b> "Idealerweise oder fast immer ist es dann so, dass die eine Anschlussanstellung bekommen und da ist es meistens so, dass es eine Art Teamleitung ist. Aber wie gesagt, das ist nicht unbedingt Pflicht. Aber die Idee dahinter ist schon, dass das so sein soll, dass man dann eine junge Führungskraft wird."	
UK 5.2	Unterstützende Faktoren Jung-führt-Alt	<b>Unternehmenskultur:</b> "Ich glaube in Unternehmen, wo es vielleicht durchaus zu Schwierigkeiten kommt mit solchen Konstellationen, müsste man grundsätzlich an die Unternehmenskultur vielleicht drangehen [...]. Aber grundsätzlich glaube ich tatsächlich ist es auch ein bisschen kulturelles Thema. Wie gesagt, wenn es so generell anerkannt ist im Unternehmen, dann gibt sich das nicht viel, dann ist es tatsächlich nicht relevant irgendwie. Und wenn es als nicht relevant wahrgenommen wird, dann wird daraus auch keine große Sache und dann ist es vielleicht gar nicht so das Thema für alle Beteiligten."	
UK 5.2.1	Auswahlprozess	<b>Führungspotential:</b> "Wir schauen aber natürlich bei der Auswahl der Trainees im Assessment-Center auf Führungsfähigkeit. Ob wir das jemanden zutrauen, dass der langfristig auch Führung übernehmen kann. Das gucken wir uns schon an in AC."	
UK 5.2.2	Weiterbildungsangebote	<b>Konfliktseminare:</b> "Geht dann weiter mit dem Verhalten im Konflikt und ich glaube da sind wir nämlich genau an dem Punkt, wo Mitarbeiter aufeinander treffen, da ist der Konflikt immer vorprogrammiert. Und wie kann man da letztendlich im Konflikt ja dann auch ziel führend/ lösungsorientiert den Konflikt angehen? Deswegen das ist ein ganz wichtiges Thema halt das Verhalten im Konflikt."	
UK 5.2.3	Austausch/ Netzwerke	<b>Mentoring:</b> "Dann ist es auch so, dass sie einen Mentor bekommen. Dieser Mentor hat auch langjährige Führungserfahrungen und der gibt auch dann noch einmal ganz explizit Hinweise und Tipps zu Führung, wie wird Führung hier im Unternehmen gesehen und was erwartet das Unternehmen quasi von seinen Führungskräften hier und gibt da schon einmal so Hinweise, wie könnte man das so umsetzen."	
UK 5.2.4	Praxislernen	<b>Learning by doing:</b> "Also ich denke, die Seminare, also die theoretische Vermittlung vielleicht nur 10-15%, die darauf vorbereiten. Der Rest ist letztendlich viel mehr eigentlich Learning-by-doing und auch das genannte Shadowing. Das heißt, wir versprechen, wir erhoffen uns davon, dass die Kandidaten, die eben eine Zeit lang, wochenlang, monatelang, möglicherweise auch eng mit unseren Führungskräften zusammenarbeiten, das ein oder andere auch einfach abgucken können."	
UK 5.2.5	Feedback	<b>Feedbackgespräch mit der PE:</b> "Es wird auf der anderen Seite sicherlich so sein, dass wir das Gelernte, Gesehene, Miterlebte (...) mit dem Trainee sprechen und ihm dort insofern auch Gelegenheit zur Reflexion bieten, um überhaupt mit den vielen Ideen, Eindrücken, die dort wahrscheinlich auf die Kandidaten während des Trainee-Programms einprasseln, auch klar zu kommen."	
OK 6	Thematisierung des Alter	<b>Unabhängigkeit des Alters:</b> "Also da denke ich, dass das nicht nur für „Jung-führt-Alt“ gilt. Das gilt tatsächlich einfach für gute Führungskräfte. Da würde ich zu dem Rest der Aussage genauso auch sagen, dass hängt nicht nur davon ab, ob Jung Alt führt, sondern das kann auch Alt führt Alt und Jung führt Jung kann das ganz genauso gelten." <b>Führungskompetenz:</b> "Und wenn der Mensch, beispielsweise auch keine Führungsqualitäten aufweist, die man an ganz kleinen einfachen Merkmalen abschauen kann und gucken kann, ob das passt, dann funktioniert das nicht mit „Jung-führt-Alt“ (...)." <b>Betriebsblindheit:</b> "Irgendwann älteren Mitarbeiter oder wir alle haben irgendwann so ein Schema F, sind in unserem Stiefel festgefahren, dann dieser Tunnelblick, den dann jeder entwickelt."	Alter ist egal. Alles, wo der Grund für die Unterschiede/ Verhalten das Alter ist!

Anhang 8: Anteil der Stellenausschreibungen in Bezug auf Führung

**Wird in der Ausschreibung mit einer zukünftigen Führungsposition geworben?**



Anhang 9: Übersicht zu den genannten Verhaltensweisen und Eigenschaften

	Konfliktpotenziale	Erfolgsfaktoren
<b>Führungskraft</b>	Autoritär Arroganz/Überheblichkeit Ignorieren von Erfahrungen Fehlendes Eingehen/Verständnis/Wertschätzung Fehlende Offenheit Fehlende Informationsweitergabe Unausgeglichenheit Fehlende Führungskompetenz Übertragung eigener Wertvorstellungen Antrieb durch Geld Voreingenommenheit	Persönlichkeit/Charaktereigenschaften Empathie Kommunikationsfähigkeit Enthusiasmus Offenheit Bescheidenheit Wertschätzend sein Zugänglich sein Ausgeglichen sein Authentisch, transparent sein Selbstreflektiert sein Befähigung/Unterstützung der Mitarbeiter Respekt zeigen Selbstorganisation
<b>Mitarbeiter</b>	Widerstand gegenüber Neuerungen Fehlende Akzeptanz Vorenthalten von Wissen Sabotage Vorurteile gegenüber der Jugend Ausloten von Grenzen Bereitschaft zu Folgen	Offenheit für Neues Hilfsbereitschaft Verständnis/Empathie Mut Wertschätzend sein Entgegenkommend sein Potenzial anerkennen Respekt zeigen

