

**Seitenüberschrift:  
Beruf und Chance  
Ressort: Beruf und  
Chance**

**Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.10.2010, Nr. 247, S. C1**

---

## **Jungspund an der Spitze**

Sie sind jung, ehrgeizig und sollen Mitarbeiter führen, die so alt wie ihre Eltern sind. Junge Vorgesetzte und ihre Führungsrolle - das ist ein Problem. Für die Chefs und die Mitarbeiter.

Von Ursula Kals

Gisela Kuhl war 15 Jahre eine allseits geschätzte und zufriedene Mitarbeiterin in einer Steuerkanzlei zwischen Aachen und Köln. Dann kam der neue Chef, und alles wurde anders. Denn der ist jung. Zu jung, findet die Steuerfachgehilfin, die ihren echten Namen nicht in der Zeitung lesen will. "Der könnte mein Sohn sein, das ist ein komisches Gefühl, von ihm Anweisungen zu erhalten." Seit seinem Einstieg in die Kanzlei schwelt ein Generationenkonflikt. Mitarbeiterin und Führungskraft sehen die Welt mit gänzlich anderen Augen.

Während sie ihr eigenes Tempo hat, Gründlichkeit und einen Plausch mit langjährigen Kunden pflegt, wittert er Trägheit und Ineffizienz. Sie legt Wert auf Umgangsformen, bügelt ihre Blusen morgens nochmals auf und trauert in alter Loyalität dem gediegenen Vorgänger nach. Die "alberne Duzerei", die der Junge eingeführt hat, ist ihr ein Greuel und für sie Zeichen von "Pseudolockerheit. Wenn ich dieses hingeblickte ,Gisela, komm bitte!' schon höre ..." Sie schimpft sich in Rage: "Dieser Jungspund tritt auf, als hätte er das Pulver erfunden, dabei hat er außer einem nassforschenden Auftreten und einem ordentlichen Examen nicht viel vorzuweisen." Mangelnder Respekt vor langjähriger Berufserfahrung, hektische Neuerungen ("der spricht immer von Innovation") statt bewährter Abläufe ("ich stehe als Blockierer da"), lässiger Umgang statt distanzierter Höflichkeit - die Mängelliste, die die Ende 50-Jährige "diesem 31 Jahre alten Möchtegernmanager" ausstellt, ist stattlich. "Fachlich ist ja nicht alles verkehrt, was der macht. Aber den würde ich sofort wegen schlechter Führung entlassen."

Hierarchien richten sich nicht nach dem Alter. Und was Gisela Kuhl erlebt, verstärkt sich durch die demographische Entwicklung: Junge Vorgesetzte führen Mitarbeiter, die ihrer Elterngeneration angehören. Der Anteil junger Führungskräfte ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Nach einer Umfrage des Internet-Karriereportals Careerbuilder haben 69 Prozent der Arbeitnehmer im Alter von 55 Jahren und darüber einen jüngeren Vorgesetzten.

Die Chefs lassen sich duzen, sind bei Facebook, während ihren älteren Mitarbeitern nie in den Sinn kommen würde, mit privaten Details ins Netz zu gehen. Ritualisiertes Betriebsfest mit kontrollierter Feierlaune war gestern. Heute lädt der junge Chef zum Brunch, morgen kritisiert er vor versammelter Mannschaft, "dass Rainers Arbeitsleistung absolut nicht ausreicht". Unterschiedliche Lebensauffassungen prallen aufeinander. Die Jungen ticken anders als die Älteren.

Claudia Nuber, Karrierecoach aus Bernau am Chiemsee, bestätigt: "Beide leben in unterschiedlichen Welten, sprechen unterschiedliche Sprachen. Jüngere sind ganz anders erzogen, es gibt nicht mehr so viele Regeln, vieles ist unübersichtlicher geworden. Positiv ausgedrückt: Die Jüngeren können vernetzter denken, verknüpfen anders. Die Älteren sind manchmal überfordert, haben Ängste, nicht mehr mithalten

zu können." Die ehemalige Managerin beobachtet: "Jüngere gehen mit Machtkonflikten viel selbstbewusster, offensiver um. Sie setzen sich anders durch. Die Älteren haben einen anderen Wertekodex."

Und eine andere Sprache. Bevorzugten die 30-Jährigen den Ich-will-Modus, benutzten die Älteren den Konjunktiv und ein Ich-würde-gerne. Felicitas von Elverfeldt, Karrierecoach aus Frankfurt, kennt Konflikte, die sich an Umgangsformen entzünden. Was die Jungen als unkompliziert erleben, finden die Älteren dreist. So schreibt der neue Chef in seinen Mails "Hallo Herr Sowieso", während der ältere Mitarbeiter auf ein "Sehr geehrter Herr Dr. Sowieso" Wert legt.

Für beide Seiten kann das eine Steilvorlage für Machtkämpfe sein. "Das ist der Klassiker bei einer Stellenbesetzung. Da kommt ein junger Chef, und beide Seiten stehen vor Herausforderungen", sagt die Berliner Wirtschaftspsychologin Brigitte Scheidt und nennt typische Fehler: "Der Jüngere will sich ganz schnell beweisen. Den Älteren beschäftigt die Frage: Von wem lasse ich mir was sagen?" Was Scheidt einem jungen Chef für die berühmten ersten 100 Tage empfiehlt: "Er sollte die Situation erkunden, was wird wie und warum gemacht und welche Menschen sind beteiligt. Danach ist Zeit für eine sogenannte Regierungserklärung. Der Chef muss seine Prioritäten klarmachen und verkünden, was er unter Erfolg versteht. Dabei sollte er auch um Unterstützung für sein Vorgehen werben." Eine professionelle Haltung bestehe darin, sich Kritik anzuhören, nicht rigide zu werden, sich nicht provozieren oder von den Älteren gar einschüchtern zu lassen. Klüger sei, wer signalisiere: "Ich habe das gehört und denke darüber nach."

Zur Konfliktvermeidung empfiehlt die Psychologin von Elverfeldt die vier Königsdisziplinen "gegenseitiges Verständnis, Offenheit, Respekt und Konsequenz". Ohne Diplomatie läuft der Generationenaustausch nicht, ohne Offenheit auch nicht. "Respekt ist dabei das soziale Bindeglied im Umgang mit Menschen", betont von Elverfeldt. "Den Älteren herunterzuputzen, weil er nicht genügend performed, ist grundverkehrt. Wer das tut, sollte sich fragen, welches Beispiel möchte ich da hinterlassen von mir, wie wirkt das auf die anderen." Zudem sollten die jüngeren Chefs nicht vergessen: Auch sie gehören irgendwann zum "alten Eisen". Sie sollten überlegen, wie sie dann behandelt werden möchten.

Die älteren Untergebenen verfahren unterschiedlich mit dem Frischling. Da gibt es die Fraktion, die sagt: Wenn er es fachlich bringt, in Ordnung. "Es ist aber nicht Aufgabe des Chefs, fachlich der Beste zu sein", erinnert Brigitte Scheidt. "Die Rolle des Chefs ist zu akzeptieren. Das erwartet ein Unternehmen." Der Chef ist der Chef, unabhängig von seinem Geburtsdatum. Die anderen sind weniger gefügig, fühlen sich übergangen und sind gekränkt, wenn ein Jüngerer ihnen etwas sagen darf. Sie nehmen ihn nicht ernst. Denen rät die Berliner Karriereberaterin, eine Brücke zu bauen: "Gibt es etwas, was ich an dem Grünschnabel schätzen kann? Obwohl ich ihm misstrauere, schaue ich genau hin und stelle meine Vorurteile in Frage."

Beiden Seiten hilft ein Perspektivwechsel. "Sich in die Rolle des anderen zu versetzen macht es einfacher", sagt Scheidt. Statt den anderen zu bewerten, rät von Elverfeldt zu folgender Haltung: "Ich bin jetzt Menschenforscher, möchte herausfinden, warum diese Spezies so funktioniert." So soll der Mann, der plötzlich mit einer jungen Chefin konfrontiert wird, den Blickwinkel verändern, "sich hineinversetzen, das wäre seine Tochter, und ihr den Respekt entgegenbringen, den man sich auch selbst wünscht". Um toleranter zu werden, empfiehlt sie folgendes Bild: "Stellen Sie sich vor, es ist nicht der Chef, sondern ein Kunde, der aus einem anderen Kulturkreis kommt."

Das eröffnet die Chance, etwas voneinander zu lernen und voneinander zu profitieren, anstatt den Kontakt als Kampf wahrzunehmen. "Der Generationenkonflikt lässt sich nur mit gegenseitigem Verständnis lösen, um den Konkurrenzdruck herauszunehmen. Mir geht es um das faire Miteinander, um das Kämpfen mit offenem Visier", sagt Claudia Nuber. "Die Älteren müssen lernen, die Jüngeren nicht

nach ihrem Wertesystem zu modellieren. Die Jungen können lernen, dass Tugenden wie Zuverlässigkeit, nur weil sie alt sind, nicht an Wert verloren haben." Aufeinander zuzugehen und zu fragen, was kann ich anders machen, sei ein Zeichen von Souveränität. Dass Jüngere meist rascher zum Punkt kommen, klare Ansagen treffen und Konflikte nicht scheuen, findet Nuber gut: "Schließlich brauche ich genauso viel Kraft, einen Konflikt beiseitezuschieben, wie ihn ehrlich zu lösen."

Gisela Kuhl schreibt sich indes ihren Frust in Internetforen von der Seele. In denen beklagen sich Berufstätige über ihre blutjungen Vorgesetzten. Was sich zeigt: Akademiker scheinen sich damit besonders schwer zu tun, sich einem deutlich jüngeren Vorgesetzten zu fügen. Frauen um die 40 beklagen, dass sie von 30-jährigen Singles auf den "Muttiplaneten geschossen werden", Männer ärgern sich über Jungmanager, "die über Leichen gehen". Dieser Austausch hat zumindest bei Gisela Kuhl auch Selbstkritik ausgelöst und die Einsicht: "Es ist bei mir auch eine Frage der persönlichen Eitelkeit, ich lasse mir einfach nicht gerne etwas sagen von jemandem, der mein Sohn sein könnte. Wäre der Mann 20 Jahre älter, würde ich mich eher fügen."

Kastentext:

"Fachlich ist ja nicht alles verkehrt, was der macht. Aber den würde ich sofort wegen schlechter Führung entlassen."

Eine Mitarbeiterin eines Steuerbüros über ihren 31 Jahre jungen Chef

**Bildunterschrift:** Illustration Cyprian Koscielniak

(c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main

---

Dieser Artikel wird Ihnen über die Webseite ['Neue Wege im Berufsleben. Brigitte Scheidt, Coach für berufliche Neuorientierung'](#) bereitgestellt.  
Zurück [zur Presseübersicht der Webseite](#)