

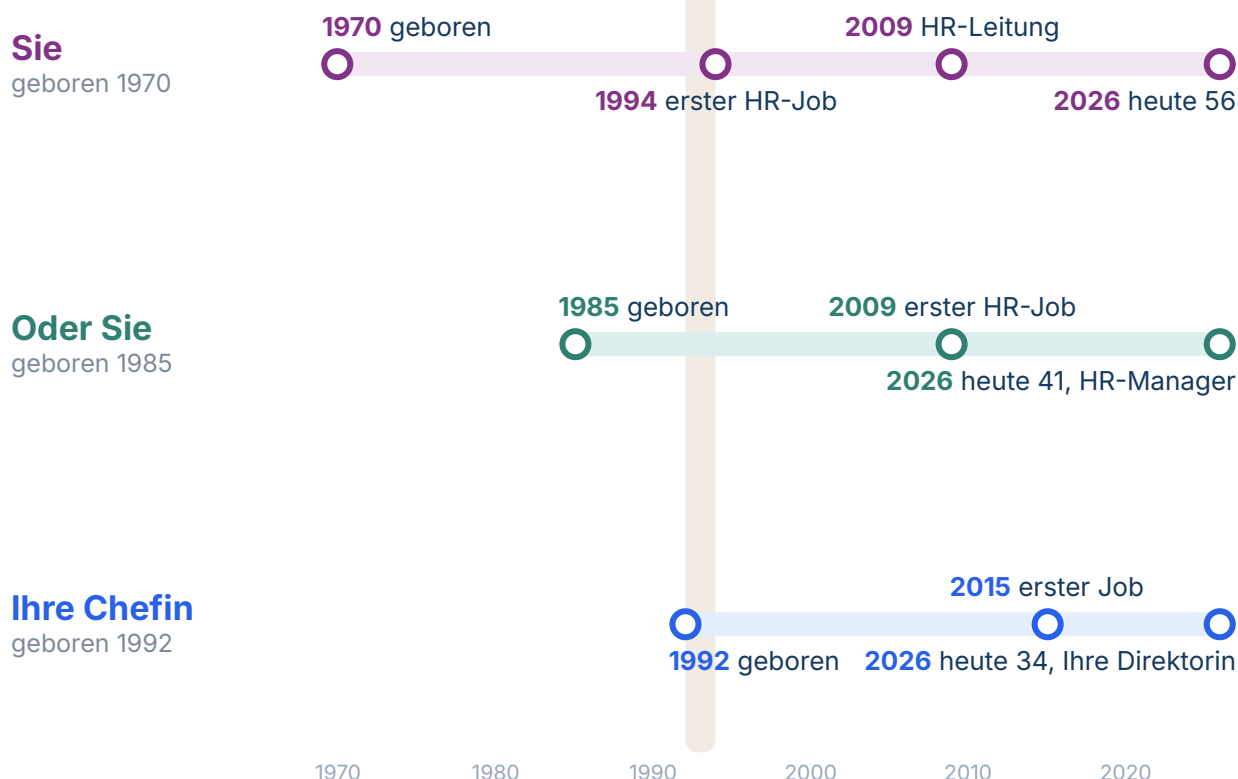
WISSENSZENTRUM · OKTOBER 2026

Ihre neue Chefin ist 34

Für jemanden arbeiten, der jünger ist, ob Sie nun 41 sind oder 56.
Was das mit Ihnen macht und was es von Ihnen beiden verlangt.

DREI LAUFBAHNEN, EIN TISCH

● Sie, 56 ● Sie, 41 ● Ihre neue Führungskraft



1992 bis 1994 Als sie geboren wurde, schrieben Sie Ihre erste Bewerbung. Oder: Als sie anfang, arbeiteten Sie schon sechs Jahre im HR-Bereich.

KURZ GEFASST

Fünf Dinge, die Sie sich merken sollten

Ob Sie um die 40 sind oder um die 55: Dieses Paper beginnt bei Ihnen. Danach blicken wir auf Sie beide gemeinsam und auf Ihre Organisation.

1

Es wird normaler, in jedem Alter.

In einer Studie aus Deutschland hatte jeder vierte Beschäftigte eine jüngere Führungskraft. Mit 41 trifft Sie das anders als mit 56, aber es trifft Sie.

2

Es darf etwas mit Ihnen machen.

Wut, Unsicherheit, das Gefühl, übergangen zu werden: Das ist häufig. Verdrängen löst es nicht.

3

Vorurteile gibt es in beide Richtungen.

Über ältere Beschäftigte gibt es Bilder, die meist nicht stimmen. Aber auch ältere Beschäftigte erwarten weniger von einer jungen Führungskraft.

4

Generationen unterscheiden sich weniger, als Sie denken.

Die Forschung findet kaum Unterschiede zwischen Generationen bei Zufriedenheit, Bindung oder Wechselabsicht.

5

Das erste Gespräch macht den Unterschied.

Sprechen Sie aus, was Sie voneinander erwarten und wie Sie es ansprechen, wenn es hakt.

Erfahrung und ein frischer Blick sind keine Gegensätze. Sie brauchen einander.

KAPITEL 1 · KOMMT IHNEN DAS BEKANNT VOR?

Der erste Monat

Sie ist klug, engagiert und freundlich. Und trotzdem reibt sich etwas. Ob Sie 41 sind oder 56: Was sie sagt und was Sie denken, liegt manchmal weit auseinander.

WAS SIE SAGT, 34

„Schön, Sie kennenzulernen. Ich habe viel von Ihnen gehört.“

„Lassen Sie uns die Mitarbeitergespräche ganz neu aufziehen.“

„Können Sie das kurz ins neue Planungsboard eintragen?“

„Ich möchte wirklich von Ihnen lernen, wie es hier läuft.“

„Ich sehe Sie als meinen Sparringspartner.“

„Können Sie um halb sechs noch kurz anrufen?“

WAS SIE DENKEN, 56

Von wem? Und was?

Das haben wir 2015 schon versucht.

Ich hatte es gerade ausgedruckt.

Meint sie das ernst, oder ist das Höflichkeit?

Warum fühlt sich das wie ein Schritt zurück an?

Das hätte früher auch bis morgen warten können.

WAS SIE DENKEN, 41

Sieht sie mich als Konkurrenz?

Gute Idee. Aber wer macht das neben allem anderen?

Schon wieder ein neues Tool.

Ich hatte mich selbst auf ihre Stelle beworben.

Schön. Aber wann bin ich dran?

Um halb sechs hole ich die Kinder ab.

DAS MUSTER

Ihre Chefin meint es meistens gut. Und Sie haben oft recht. Nur reibt es sich an einer anderen Stelle: Bei der einen geht es um Anerkennung, bei der anderen um Spielraum.

Die Sätze sind erfunden, zusammengestellt aus dem, was HR-Fachleute oft beschreiben.

KAPITEL 1 · KOMMT IHNEN DAS BEKANNT VOR?

Dieselbe Chefin, eine andere Frage

Eine jüngere Führungskraft trifft jeden anders. Zwei HR-Fachfrauen, eine neue Direktorin von 34.

Ingrid, 56

HR-Leiterin, arbeitet seit Kurzem für eine Direktorin von 34

WAS AUF DEM SPIEL STEHT

Anerkennung. Dreißig Jahre Erfahrung und die Frage, ob die noch zählt.

WAS SIE SICH FRAGT

„Gehöre ich jetzt zur alten Garde?“

WAS SIE MITBRINGT

Geschichte, Netzwerk, Ruhe in Krisen, Kenntnis von Tarifvertrag und Betriebsrat.

IHR FALLSTRICK

Rückzug. Sätze beginnen mit: Früher haben wir.

Ilse, 41

HR-Managerin, arbeitet seit Kurzem für eine Direktorin von 34

WAS AUF DEM SPIEL STEHT

Raum zum Wachsen. Vielleicht wollte sie die Stelle selbst.

WAS SIE SICH FRAGT

„Warum sie und nicht ich? Und wann bin ich dran?“

WAS SIE MITBRINGT

Kenntnis von Alt und Neu, Energie, Übersetzen zwischen Welten.

IHR FALLSTRICK

Konkurrieren statt zusammenarbeiten. Noch mehr übernehmen, in einem ohnehin vollen Leben.

WAS SIE VERBINDET

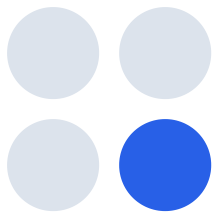
Beide arbeiten für jemanden, der jünger ist. Beide fragen sich, ob ihre Erfahrung zählt. Und beide sprechen es nicht aus.

Ingrid und Ilse sind erfunden. In welcher der beiden erkennen Sie sich am ehesten wieder? Oder liegen Sie dazwischen?

KAPITEL 2 · DIE FAKTEN

Immer normaler, aber nicht immer leicht

Eine jüngere Führungskraft ist keine Ausnahme mehr. Die Forschung zeigt, dass die Reibung real ist, auf beiden Seiten.



1 von 4

Beschäftigten hatte eine Führungskraft, die jünger war als sie selbst.

Jeder Vierte

Im Schnitt hatte etwa ein Viertel der Beschäftigten eine jüngere Führungskraft. Meist ist die Führungskraft älter.

Kunze und Menges, 2017; 61 deutsche Unternehmen, fast 8.000 Beschäftigte

Mehr negative Emotionen

Je größer der Altersunterschied in diese Richtung, desto häufiger berichteten Beschäftigte von Wut oder Angst. Unternehmen mit mehr solchen Emotionen schnitten schlechter ab.

Kunze und Menges, 2017

Geringere Erwartungen

Ältere Beschäftigte erwarteten weniger von ihrer jüngeren Führungskraft und bewerteten deren Führung schlechter.

Collins, Hair und Rocco, 2009

WARUM ES HÄUFIGER VORKOMMT

In den Niederlanden liegt das gesetzliche Rentenalter (AOW) bei 67 Jahren, also arbeiten Menschen länger. Beförderungen richten sich stärker nach Kompetenzen als nach Alter oder Dienstjahren. Dadurch bekommen immer mehr erfahrene Fachleute eine jüngere Führungskraft.

Balken: einer steht für eine Einzelstudie. Die deutsche Studie zeigt einen Zusammenhang, keine nachgewiesene Ursache. Niederländische Zahlen zu diesem Thema haben wir nicht gefunden.

KAPITEL 3 · VORURTEILE

Was über Sie gedacht wird

Über ältere Beschäftigte gibt es hartnäckige Bilder. Forschende haben sie mit den Daten abgeglichen. Fünf von sechs halten nicht stand.

SECHS VORURTEILE, GEPRÜFT



Ältere Beschäftigte sind weniger motiviert.

stimmt nicht

Lernen und Weiterbildung interessieren sie nicht mehr.

stimmt nicht

Veränderungen lehnen sie ab.

stimmt nicht

Anderen vertrauen sie weniger.

stimmt nicht

Ihre Gesundheit steht der Arbeit öfter im Weg.

stimmt nicht

Ihre Laufbahn ist ihnen weniger wichtig.

stimmt teilweise

Ng und Feldman, 2012; Metaanalyse von rund 380 Studien

Warum das eine teilweise stimmt

Die Forschenden weisen darauf hin, dass Entwicklungsprogramme oft auf Jüngere zugeschnitten sind. Wer seltener eingeladen wird, macht auch seltener mit.

Und Ihre Leistung?



Das Alter hängt kaum damit zusammen, wie gut jemand den Kern seiner Arbeit erledigt. Ältere helfen anderen häufiger und fehlen seltener kurzzeitig.

Ng und Feldman, 2008; Metaanalyse

WAS DAS FÜR SIE BEDEUTET

Werden Sie als weniger flexibel oder lernbereit gesehen? Dann ist das ein Bild, keine Tatsache, und Sie dürfen es ansprechen. Sind Sie um die 40? Dann fallen Sie manchmal dazwischen: nicht jung genug, um als Erneuerer zu gelten, nicht alt genug für die erfahrene Rolle.

KAPITEL 3 · VORURTEILE

Und Ihr Bild von ihr?

Vorurteile wirken in beide Richtungen. Auch erfahrene Fachleute haben Bilder von jüngeren Führungskräften, und auch die stimmen oft nicht.

WAS SIE VIELLEICHT VON IHNEN DENKT

„Sie will keine Veränderung.“

„Sie ist bald in Rente.“

„Sie versteht die neuen Tools nicht.“

WAS SIE VIELLEICHT VON IHR DENKEN

„Sie hat noch nie eine Krise erlebt.“

„Sie ist nur für ihren Lebenslauf hier.“

„Sie hat keine Geduld für Sorgfalt.“

Der Unterschied liegt selten in der Generation. Er liegt in Erfahrung, Lebensphase und Position. Und darüber können Sie sprechen.

Generationen unterscheiden sich kaum in Zufriedenheit, Bindung an die Organisation oder Wechselabsicht. Kleine Unterschiede hängen eher mit Alter und Laufbahnphase zusammen.

Costanza et al., 2012; Metaanalyse, 20 Studien, fast 20.000 Erwerbstätige



Ein Ausschuss der US-amerikanischen National Academies kam zu dem Schluss, dass Generationenlabels keine gute Grundlage für Personalpolitik sind.

National Academies, 2020; breite Übersichtsarbeit



KAPITEL 4 · WAS ES MIT IHNEN MACHT

Vier Gefühle, die sein dürfen

Eine neue Führungskraft, die jünger ist, berührt Status, Identität und die Frage, wo Sie selbst stehen. Oft alles zugleich.

Übergangen

„Ich hätte die Stelle auch gewollt. Oder: Niemand hat gefragt, ob ich sie will.“

WAS SIE TUN KÖNNEN

Fragen Sie, was die Entscheidung bestimmt hat. Dann wissen Sie, wo Sie stehen, auch für später.

Unsichtbar

„Meine Erfahrung scheint weniger zu zählen als ihre neuen Ideen.“

WAS SIE TUN KÖNNEN

Bringen Sie Ihre Erfahrung als Frage ein, nicht als Urteil: Was lernen wir aus dem letzten Mal?

Unsicher

„Komme ich bei Tempo und Tools noch mit? Passt meine Arbeitsweise noch dazu?“

WAS SIE TUN KÖNNEN

Wählen Sie ein neues Tool oder eine neue Arbeitsweise und lassen Sie es sich von ihr oder einer Kollegin erklären.

Erleichtert

„Ich muss nicht mehr alles tragen. Jemand anderes hat die Gesamtverantwortung.“

WAS SIE TUN KÖNNEN

Nutzen Sie den Freiraum. Wofür möchten Sie Ihre Energie jetzt einsetzen?

Verdrängen löst es nicht

In Organisationen, in denen man keine Emotionen zeigen sollte, führte der Altersunterschied insgesamt nicht zu mehr negativen Emotionen. Die Forschenden warnen: Die Gefühle sind dann immer noch da, nur sieht sie niemand. Emotionen lange zu unterdrücken, ist nicht gesund.

Kunze und Menges, 2017

WAS SIE WISSEN DÜRFEN

Was Sie fühlen, sagt nichts über Ihre Professionalität. Sie können wütend darüber sein, wie es gelaufen ist, und trotzdem loyal zu Ihrer neuen Führungskraft stehen. Es hilft, es zuerst für sich selbst zu benennen und dann mit jemandem zu besprechen, dem Sie vertrauen.

KAPITEL 5 · UND SIE?

Und Sie?

Eine Seite für Sie selbst, ob Sie nun jünger oder älter sind. Kein Test, keine Punkte. Nur ein Moment, um ehrlich hinzuschauen.

ERKENNEN SIE SICH WIEDER?

- ☐ Sie beginnen Sätze öfter mit: Früher haben wir.
- ☐ Sie halten Ihre Meinung zurück, um nicht altmodisch zu wirken.
- ☐ Sie fragen sich, warum sie die Stelle bekommen hat und nicht Sie.
- ☐ Sie fühlen sich zu jung für die Erfahrenen und zu alt für die Erneuerer.
- ☐ Sie zweifeln, ob Sie bleiben wollen.
- ☐ Sie merken, dass Sie weniger Ideen einbringen als früher.

WAS DAS BEDEUTET

Nichts darüber, wie gut Sie sind. Aber dass die neue Beziehung noch keine Form hat. Das ist in den ersten Monaten normal.

Es ist auch ein Moment, neu zu wählen: Was wollen Sie in der nächsten Phase Ihrer Laufbahn? Ein Coaching oder Laufbahngespräch kann dabei helfen.

DREI FRAGEN AN SICH SELBST

Was möchte ich in den nächsten Jahren erreichen, egal wer meine Führungskraft ist?

Was kann ich ihr beibringen, und was kann sie mir beibringen?

Was brauche ich von ihr, um gut arbeiten zu können?

Erfahrung teilen wirkt in beide Richtungen. Auch mit Jüngeren.

KAPITEL 6 · WAS HILFT

Was hilft, auf beiden Seiten

Die Reibung verschwindet nicht von selbst. Wohl aber, wenn Sie gemeinsam sichtbar machen, was jede Seite mitbringt.

WAS SIE MITBRINGEN

- Geschichte: Was wurde schon versucht, und warum
- Netzwerk innerhalb und außerhalb der Organisation
- Ruhe in Krisen und Umstrukturierungen
- Kenntnis von Regeln, Tarifvertrag und Betriebsrat

WAS SIE MITBRINGT

- Einen frischen Blick auf feste Gewohnheiten
- Neue Tools und Arbeitsweisen
- Draht zu jüngeren Kolleginnen und Kollegen
- Ein Mandat, Dinge zu verändern

1

Erwartungen aussprechen, in beide Richtungen

Niedrige Erwartungen wirken wie eine Bremse. Sagen Sie, was Sie von ihr erwarten, und fragen Sie, was sie von Ihnen erwartet.

Collins et al., 2009

2

Feedback geben und darum bitten

Feedback aus verschiedenen Richtungen zeigt, wo Selbstbild und Fremdbild auseinandergehen. Bei Ihnen und bei ihr.

Praxis, unter anderem bei 360-Grad-Feedback

PRAXIS

3

Wissen tauschen

Sie bringen Kontext, Netzwerk und Geschichte mit, Ihre Chefin neue Tools und einen frischen Blick. Vereinbaren Sie, was Sie einander beibringen.

Praxis, etwa beim gegenseitigen Mentoring

PRAXIS

4

Ansprechen, was hakt, bevor es sich aufstaut

Unausgesprochener Frust verschwindet nicht. Planen Sie einen festen Termin, um zu besprechen, wie die Zusammenarbeit läuft.

Kunze und Menges, 2017

Balken: einer steht für eine Einzelstudie, Praxis für Erfahrung ohne wissenschaftliche Prüfung. Es gibt wenig Forschung dazu, was speziell bei einer jüngeren Führungskraft hilft. Diese Ratschläge folgen aus dem, was die Forschung sehr wohl zeigt.

KAPITEL 6 · WAS HILFT

Was Ihre Führungskraft tun kann

Eine gute Zusammenarbeit ist nicht nur Ihre Aufgabe. Diese fünf Punkte können Sie mit Ihrer Führungskraft teilen. Sie folgen aus derselben Forschung.

1

Erst fragen, dann verändern

PRAXIS

In den ersten Wochen fragen, was schon versucht wurde und warum es funktioniert hat oder nicht. So zeigt sie, dass sie Erfahrung ernst nimmt.

Praxis

2

Erwartungen aussprechen, für beide

Erfahrene Beschäftigte erwarten von einer jüngeren Führungskraft oft weniger. Das ändert sich erst, wenn sie ausspricht, was sie erwartet, und fragt, was Sie brauchen.

Collins, Hair und Rocco, 2009

3

Nicht von weniger Motivation ausgehen

Erfahrene Beschäftigte sind nicht weniger motiviert oder veränderungsbereit. Auch nicht ab 55.

Ng und Feldman, 2012; Metaanalyse

4

Entwicklung in jedem Alter anbieten

Das einzige Vorurteil, das teilweise stimmt, hängt mit weniger Angeboten für Ältere zusammen. Entwicklung gibt es für 41 und für 56, nicht nur für Talente unter 35.

Ng und Feldman, 2012

5

Ansprechen, was hakt

Unausgesprochener Frust über einen Altersunterschied drückt auf Stimmung und Ergebnisse. Eine gute Führungskraft fragt danach, auch wenn es unangenehm ist.

Kunze und Menges, 2017

LIEBER NICHT

Erfahrung als die alte Art abtun.

Nur Jüngere um ihre Meinung bitten.

Witze über die Rente oder über „die alte Garde“.

Balken: zwei stehen für eine Metaanalyse, einer für eine Einzelstudie, Praxis für Erfahrung ohne Prüfung.

GESPRÄCHSKARTE

Das erste echte Gespräch

Nicht das Kennenlerngespräch, sondern das Gespräch danach. Drei Themen, mit Sätzen, die Sie sich ausleihen können.

1

Was ich von Ihnen brauche

„Ich arbeite am besten, wenn ich weiß, warum sich etwas ändert.“

„Fragen Sie mich nach der Vorgeschichte, bevor Sie etwas abschaffen.“

MEIN EIGENER SATZ

2

Was Sie von mir erwarten können

„Ich sage es, wenn ich anderer Meinung bin, und danach helfe ich Ihnen, dass es gelingt.“

„Ich teile, was ich weiß, auch wenn Sie nicht danach fragen.“

MEIN EIGENER SATZ

3

Wie wir es ansprechen, wenn es hakt

„Darf ich sagen, wie das bei mir ankommt?“

„Wollen wir jeden Monat kurz schauen, wie es mit uns läuft?“

MEIN EIGENER SATZ

FÜR SIE

Beginnen Sie mit dem, was Ihnen an ihren Plänen gefällt. Dann kommt Ihre Kritik besser an.

FÜR IHRE CHEFIN

Geben Sie diese Seite ruhig an Ihre Führungskraft weiter. Das Gespräch gelingt am besten, wenn Sie sich beide darauf vorbereiten.

KAPITEL 7 · IHRE ORGANISATION

Von Ihnen zu Ihrer Organisation

Was Sie gerade erleben, passiert auch in anderen Teams. Vier Schritte, um Altersunterschiede zur Stärke zu machen.

FRAGEN**Stellen Sie die Frage**

- Fragen Sie in Ihrer Mitarbeiterbefragung, wie Menschen die Zusammenarbeit mit ihrer Führungskraft erleben.
- Fragen Sie auch, ob Erfahrung genutzt wird.

SEHEN**Schauen Sie nach Altersgruppen**

- Gibt es Unterschiede zwischen Jüngeren und Älteren, bei denselben Regelungen?
- Zeigen Sie das nur bei genügend Antworten pro Gruppe.

HANDELN**Nutzen Sie, was alle mitbringen**

- Setzen Sie erfahrene Kolleginnen und Kollegen als Mentoren und Wissensträger ein.
- Bieten Sie Entwicklung für alle Altersgruppen an, nicht nur für Talente unter 35.

MESSEN**Prüfen Sie, ob es wirkt**

- Verfolgen Sie nach einem Jahr, ob die Unterschiede kleiner werden.
- Nutzen Sie 360-Grad-Feedback für neue Führungskräfte, auch von älteren Teammitgliedern.

**SO HILFT DEEPLER**

Mit Deepler Research filtern Sie Ergebnisse nach Gruppen, etwa nach Alter, und sehen nur Gruppen ab sechs Antwortenden. Deepler 360 liefert einen persönlichen Bericht, der blinde Flecken zuerst zeigt, und macht den Unterschied zwischen Selbstbild und Fremdbild sichtbar.

FALLSTUDIE Generationen am Arbeitsplatz →**360** Feedback für Führungskräfte →

METHODIK

Quellen

FORSCHUNG

Collins, Hair und Rocco (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: a test of the reverse Pygmalion effect. Human Resource Development Quarterly. doi:10.1002/hrdq.20006

Costanza, Badger, Fraser, Severt und Gade (2012). Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. Journal of Business and Psychology, 27(4), 375-394.

Kunze und Menges (2017). Younger supervisors, older subordinates: an organizational-level study of age differences, emotions, and performance. Journal of Organizational Behavior, 38(4), 461-486.

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2020). Are generational categories meaningful distinctions for workforce management? Washington, DC: The National Academies Press.

Ng und Feldman (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. Journal of Applied Psychology, 93(2), 392-423.

Ng und Feldman (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. Personnel Psychology, 65(4), 821-858.

Evidenz: Zwei Balken stehen für eine Metaanalyse oder breite Übersichtsarbeit, einer für eine Einzelstudie, Praxis für Erfahrung ohne Prüfung. **Was wir nicht behaupten:** Es gibt wenig Forschung zu jüngeren Führungskräften, und wir haben keine niederländische Studie gefunden. Die deutsche Studie zeigt einen Zusammenhang, keine Ursache. Die Laufbahnen, Sätze und Gefühle sind Illustrationen. Dies ist keine Laufbahn- oder psychologische Beratung.

Über Deepler. Deepler wurde 2021 von vier Change-Managern gegründet. Wir helfen Organisationen, ihren Mitarbeitenden zuzuhören und zu erkennen, was nötig ist. Bessere Leistung durch besseres Zuhören.

deepler.io/de/uber-uns

WEITERLESEN

Funktioniert eine HR-Politik für alle Altersgruppen?

Scannen Sie den Code und lesen Sie (auf Niederländisch), wo ein Unternehmensdienstleister echte Unterschiede zwischen Generationen sah und wo nicht.

deepler.io/de/use-cases/generationenmanagement-beduerfnisse →

