

VON MARTINA BACHLER UND BERNHARD ECKER

# JUNGE CHEFS

**In Politik und Wirtschaft sind extrem junge Führungskräfte inzwischen keine Seltenheit mehr. Die Digitalisierung beschleunigt diese Entwicklung. Doch dem SCHNELLEN AUFSTIEG kann auch ein schneller Fall folgen - wenn nicht rechtzeitig die Tücken solcher Situationen erkannt werden.**

**A**uf einmal war da dieser Satz: „Jetzt muss sich das Mädel aber erst einmal beweisen!“ Er kam nicht von Kollegen, er kam nicht mal aus der Branche, sondern er kam aus dem persönlichen Umfeld. Valerie Hackl war 33 Jahre alt, als sie Ende 2015 in den Vorstand der ÖBB Personenverkehr AG aufstieg, und in ihrem Bekanntenkreis rumorte es daraufhin – insbesondere unter älteren Männern.

„Ich bin schon für das Lehmädchen gehalten worden“, sagt auch Elisabeth Feichtinger gleich, als sie ihre Besucher begrüßt. Im ersten Stock des Marktgemeindefamtes von Altmünster am Traunsee sitzt hinter dem stattlichen Bürgermeisterschreibtisch mit ihr schließlich eine junge Frau, die man spontan auf 25 schätzen würde, und zeichnet Doku-

mente ab: Baubescheide, Korrespondenzen mit den örtlichen Vereinen, Dienstabweisungen. Die SPÖ-Politikerin, 29, ist vor eineinhalb Jahren überraschend zur Chefin der Gemeinde mit fast 10.000 Bürgern und 200 Beschäftigten gewählt worden. Früher, ist man geneigt, zu sagen, hätte es das nicht gegeben.

Eine neue Generation schickt sich an, die Chefetagen in Politik und Wirtschaft zu erobern. So wie Neo-ÖVP-Boss Sebastian Kurz mit nur 30 Jahren die Politik aufmischen will und dabei viele seiner gleichaltrigen Mitstreiter in verantwortliche Positionen hievt, rücken in den Unternehmen und in der Politik mehr und mehr extrem junge Führungskräfte an die Spitze. Selbst in einer klassischen Berufsdomäne älterer Männer, jener der Fußballtrainer, stellen Jungspunde inzwischen alte Gewohnheiten und Weisheiten in Frage – in Deutschland etwa hat der 29-jährige Julian Nagelsmann den FC Hoffenheim in der eben abgelaufenen Saison an die ►

FOTO: LUKAS ILGNER

TREND  
WIRTSCHAFT  
↓  
ÖSTERREICH



**ALEX WINDBICHLER, 30**  
GRÜNDER UND CEO ANEXIA

**VERTRAUEN.** In einem unscheinbaren Haus, ein paar Meter vom Wiener Naschmarkt entfernt, lagern Daten bekannter internationaler Unternehmen. Sie haben dem Cloud-Anbieter Anexia ihr Vertrauen geschenkt und somit Alex Windbichler. Gleich nach der HTL machte sich der Kärntner selbstständig. Heute ist er 30 Jahre alt, von Klagenfurt aus führt er 160 Mitarbeiter in zehn Niederlassungen, betreibt 80 Rechenzentren und sagt: „Bitte: Wir sind kein Start-up.“ Diese Klarstellung ist ihm wichtig. Er will nicht für Risikobereitschaft stehen, sondern für Sicherheit. „Ich schwöre jedem Kunden, dass es uns in zehn Jahren noch gibt“, so Windbichler. Früher hat er sein junges Alter manchmal heruntergespielt. Potenzielle Kunden sagten, sie könnten ihren Investoren nicht vermitteln, dass sie ihre Daten oder Software-Aufträge einem so jungen Unternehmen geben, sagt er. Doch mit dem Erfolg sind immer größere Aufträge und namhaftere Kunden dazugekommen. „Da geht es nicht so sehr ums Alter, sondern ums Dranbleiben und Zeigen, dass man es kann“, ist Windbichler überzeugt. Bei Mitarbeitern kauft er manchmal aber ganz gezielt Erfahrung ein: „Manche Dinge kann man einfach schneller lösen, wenn man sich 20 Jahre damit beschäftigt hat.“ Zu wissen, was man selbst nicht kann, sei wesentlich, sagt er. Er tauscht sich weltweit mit Managern aus – und lernt vor allem bei denen, die gescheitert sind. Da werden auch Schwierigkeiten nicht verschwiegen.

▶ vierte Stelle der Bundesliga geführt. Gemeinsam ist diesen Senkrechtstärtern, dass sie in der Regel nicht nur die dringend benötigten digitalen Fähigkeiten mitbringen und bereit sind, früh Verantwortung zu übernehmen. Sie haben auch gänzlich andere Vorstellungen als die Vorgeneration davon, wie geführt werden soll. Und genau das birgt jede Menge Sprengstoff.

**KONFLIKTLINIEN.** Denn ein Chef, der um 20 oder 30 Jahre jünger als seine Mitarbeiter ist, erhält quasi automatisch einen Misstrauensvorschuss, was seine Kompetenzen betrifft. Dazu kommen oft die niederen Instinkte der zu kurz gekommenen: Neid und das Gefühl, übergangen worden zu sein. Wurde man früher nicht mit einem Chefposten belohnt, wenn man nur lange genug ausharrte und seine Routine in die Waagschale warf?

Was alles schiefgehen kann, wenn man zu jung zu hoch aufsteigt, ist überdies im kollektiven Gedächtnis gut verankert. Der Aufstieg und Fall ehemaliger Wunderkinder wie Karl-Heinz Grasser, der mit 25 Kärntner Landeshauptmann-Vize, mit 30 Magna-Konzernmanager und mit 31 Finanzminister wurde, wird in Österreich noch lange zu den moralischen Lehrstücken gehören.

Dennoch gibt es gute Gründe, warum heute einiges anders ist. Es scheint auch in Österreich bewiesen, dass Beachtliches entstehen kann, wenn sich junges Spit-

zentalent mit einem Netzwerk aus erfahrenen und kompetenten Beratern verbündet. Das hat im Immobilienbereich der Tiroler Schulabbrecher René Benko vorexerziert, der im Alter von 22 Jahren seine inzwischen milliardenschwere Signa Holding gründete und nun im Übrigen zu den wichtigsten Unterstützern der Polithoffnung Kurz zählt.

Dazu kommt, dass die erste Generation der Start-up-Gründer allmählich über ihre ursprünglich sehr kleinen, technologieorientierten Firmen hinauswächst – und beehrtes Personal in Großkonzernen ist, die aus der alten Welt kommen. Wenn Mark Zuckerberg, 33, sein ehemaliges Start-up Facebook zu einer Weltmacht mit über 17.000 Mitarbeitern transformieren konnte – warum sollten nicht auch andere erfolgreiche Chefs dieser anfänglichen Minifirmen richtige CEOs sein können?

Der Runtastic-Gründer Florian Gschwandtner ist mit 34 nur ein Jahr älter als Zuckerberg und erhält regelmäßig Anrufe von DAX-Vorständen, die wissen wollen, „wie digitale Unternehmenskultur funktioniert“, erzählt der Gründer des in Pasching bei Linz beheimateten Fitnessportals mit über 200 Mitarbeitern. Im deutschen Runtastic-Mutterhaus, dem 60.000-Mitarbeiter-Konzern Adidas, dürfen die „jungen Digitalen“ inzwischen ganz oben mitreden: Wenn es um das Design neuer Bürogebäude oder um Human-Ressourcen-Fragen geht, „kön-



➔ **MARIE-CHRISTINE MANTLER, 33**

GESCHÄFTSFÜHRERIN MANTLER-MÜHLE

**NACHFRAGEN.** Eine Mühle am Kamp zu führen, ist aus Sicht von Digital Natives ein Exotikum: Die Bestellungen der Bäcker kommen noch häufig per Fax, Freitag um Punkt zwölf Uhr gehen die Mitarbeiter ins Wochenende, es gibt nicht einmal ein Gleitzeitmodell.

Dennoch ahnte Mantler, die den bis dahin von ihrem Vater und ihrem Onkel gemanagten Betrieb am Fuß der Rosenberg nun seit einem Jahr leitet, bereits in ihrem Maturajahr, dass es sie nach dem WU-Studium wieder zurückziehen würde. 2002 gab es die Jahrhundertflut, das Betriebsgelände stand unter Wasser, und der bedingungslose Zusammenhalt der Mitarbeiter und der Familie Mantler hat sie damals zutiefst beeindruckt: „Das war ein tolles Erlebnis.“

Aus dem studentischen Biotop zurück in den Kamptalmodus zu schalten, war dennoch nicht einfach. Rund zwei Drittel ihrer 48 Mitarbeiter sind – ebenso wie die Müller-Kollegen und die Kunden aus der Bäckereibranche – Männer, die meisten sind deutlich älter als sie. Und natürlich wurde sie am Beginn primär als Tochter bzw. Nichte der „alten Chefs“ gesehen. Den wichtigsten Hebel, um das Miteinander zwischen Jung und Alt anzukurbeln, sieht Mantler im Nachfragen: „Man darf sich nicht zu blöd sein, Fragen zu stellen und Hilfe anzunehmen.“ Denn worauf es bei der Herstellung von Mehl wirklich ankommt, das können ihr die langjährigen Profis in der Mühle am besten erklären.

nen wir uns in einer kleinen Leadership-Runde einbringen, bis hinauf zum Vorstand“, so Gschwandtner. Es ist wohl nur noch eine Frage der Zeit, bis sich das in der Besetzung der operativen Funktionen niederschlägt. Gschwandtners Ansicht nach hat sich die Gunst für junge Chefs auch in traditionellen Unternehmen jedenfalls „in den letzten Jahren gewaltig gedreht“.

Wahrscheinlich ist es kein Zufall, dass beim Leondinger Feuerwehrausrüster Rosenbauer mit Daniel Tomaschko nun ein 34-jähriger Technikvorstand engagiert wurde, der den veralteten Produktionsstrukturen des Unternehmens auf die Sprünge helfen soll und gleichzeitig die Digitalisierung versteht (siehe auch Story ab Seite 34). Generell sei es aber „in Konzernen noch unüblich, dass man auf dem Karriereweg zwei, drei Stufen überspringt und mit 30 oder 35 CEO oder CFO wird“, stellt Gundi Wentner klar, Gründungspartnerin von Deloitte Human Capital Österreich.

Denn um die Relation zu wahren: Das Durchschnittsalter der CEOs der Fortune 500 ist immer noch 58 Jahre. Unter 35 ist auch hier nach wie vor nur Zuckerberg von Facebook. Der zweitjüngste Chef ist Keith Cozza, 38, CEO des Investmenthauses Icahn Enterprises.

**FAMILY BUSINESS.** In Österreich sind es neben Start-ups nach wie vor überwiegend Familienunternehmen, in denen die

Jungen extrem früh ans Ruder kommen können (siehe Beispiel rechts). Der jüngste CEO in den trend Top 500, der 30-jährige Johannes Max-Theurer (siehe auch Seite 29), hat seine Funktionen sukzessive von seinem Großvater Josef Theurer, dem langjährigen Beherrscher des Gleisbaumaschinen-Weltmarktführers Plasser & Theurer, übernommen. Bei der Möbelhandelskette XXXLutz ist vor einem Jahr Michael Seifert, heute 34, in die oberste Geschäftsführungsebene eingezogen.

Was den Start dieser Führungskräfte mit Eigentümerrolle zusätzlich erschwert, ist der Umstand, dass sie zunächst einmal weniger als Chef denn als „Tochter“ oder „Sohn“ gesehen werden; insbesondere junge Chefinnen können davon ein Lied singen.

So vertraute sich ein langjähriger, verdienter Mitarbeiter des Zigarettenpapierherstellers Tannpapier seiner jungen Chefin erst bei seiner Verabschiedungsfeier an, erzählt Catharina Trierenberg-Wetzel, die 2012 als 31-Jährige die Geschäftsführung übernommen hat. Extrem skeptisch sei dieser Mann gewesen, als sie seine Vorgesetzte wurde, „weil ich relativ jung und eine Frau war“, erzählt Trierenberg-Wetzel. Die Geschichte ging dennoch gut aus: Am Ende lobte der Mitarbeiter, „dass er sich keine bessere Vorgesetzte hätte wünschen können“.

Aber ist das Alter überhaupt entscheidend, um eine gute Führungskraft zu sein? Gesamthaft betrachtet offen- ▶



**NIKO PELINKA, 30**  
GESCHÄFTSFÜHRER KOBZA MEDIA

**GESTÄHLT.** Hier sind alle jung, hier spielt das Alter eigentlich keine Rolle", sagt Niko Pelinka und meint das von Werber Rudi Kobza gegründeten Agenturennetzwerk, in das er vor fünf Jahren wechselte. Heute ist er Geschäftsführer und Teilhaber, damals war er 25 Jahre alt und hatte bereits eine erste Karriere hinter sich: journalistische Erfahrungen, Pressesprecher im Bildungsministerium, Public-Affairs-Verantwortlicher der ÖBB, ORF-Stiftungsrat und Leiter des SPÖ-Freundeskreises. Die Bewerbung als Büroleiter von ORF-Generaldirektor Alexander Wrabetz zog er nach massiven Protesten zurück, dann ging's zur Kobza Media Group. „Öffentlich exponiert wie im ORF hat das Alter sicher eine größere Rolle gespielt", sagt Pelinka, „jetzt geht es darum, was man leistet.“ Es habe in Österreich eine Art Jugendfeindlichkeit geherrscht, die sich erst langsam ändert. Seine Erfahrungen hätten ihn geformt, die erlangte Bekanntheit sei auch kein Nachteil, so Pelinka. Seine Führungskompetenz hat er mit einem MBA in London nachgeschärft, berufsbegleitend macht er einen Master of Business Law an der Hochschule Sankt Gallen. „Ich profitiere stark von dem Austausch mit internationalen Führungskräften", so Pelinka. Er würde jedem, der jung und hungrig ist, einen Berufseinstieg als Vorstandsassistent in einem Unternehmen oder einem politischen Kabinett empfehlen. „Hier erlebt man die ganze Breite, die Verantwortung mit sich bringt.“

► bar schon: Aufhorchen ließ zuletzt Lufthansa-Personalvorstand Bettina Volkens mit der Ansage, den Altersdurchschnitt von Führungskräften bei der AUA-Mutter von 52 Jahren deutlich senken zu wollen: „Uns fehlen mehr junge Leute in Führungsverantwortung, kaum einer ist unter 30 Jahre alt“, so Volkens.

Die jungen Chefs selbst halten die Kategorie Alter hingegen durchwegs für überschätzt. „Das Alter ist weniger entscheidend als das persönliche Engagement und das Vorleben des eigenen Ziels, um als Führungsperson wahrgenommen zu werden“, meint Dominik Prousek, Juniorchef der Wiener Traditions-Konditoreikette Aida (siehe auch rechte Seite). Noch weiter geht Hackl, die das jüngste ÖBB-Vorstandsmitglied in der Unternehmensgeschichte war: „Erfahrung ist substituierbar. Führung hängt nicht mit Alter zusammen, sondern mit Haltung“, sagt die 34-Jährige.

**JUGENDKULT.** In eine ähnliche Kerbe, wenn auch aus anderer Perspektive, schlagen die Personalberater, die den Markt für Führungstalente besser kennen als alle anderen. „Sind die Chefs neugierig, lern- und begeisterungsfähig? Können sie mit Volatilität umgehen? Und können sie neue Ideen auch wirklich umsetzen? Das sind alles Fragen der Einstellung und nicht so sehr Fragen des Alters“, formuliert Raimund Steiner, Chef des Headhunters und Personalbera-

tungsunternehmens Egon Zehnder in Wien. Im Endeffekt gehe es um einen wachen Geist, um Neugierde und Aufgeschlossenheit. „Wir sehen uns zunehmend das Potenzial an, das eine Führungskraft mit sich bringt, und zwar in jeder Altersstufe“, so Steiner.

Gundi Wentner von Deloitte Human Capital warnt sogar davor, Jugend per se als Wert zu betrachten. Gerade durch die aktuellen, schnellen Entwicklungen seien auch Erfahrung und die Fähigkeit gefragt, einschätzen zu können, wie aus einer Idee auch wirklich ein Geschäft würde. Sie hält es für sinnvoll, dass Menschen in Führungsrollen hineinwachsen können, beobachtet aber die Tendenz, dass man oft viel zu schnell auf die Erfahrung älterer Führungskräfte verzichtet. „Wenn junge Menschen früh Verantwortung bekommen, besteht die Gefahr von zu wenig Respekt gegenüber Erfahreneren“, so Wentner. Nachsatz: „Es muss allen klar sein: Die Jugend an sich ist kein Verdienst. Auch wenn jemand jung ist, muss man sich die Frage stellen: Wie neu sind seine Ideen wirklich?“

Differenziert beurteilt das Thema Andreas Landgrebe vom Personalberater Boyden: Zum einen würden für klassische Kommunikations-Führungsjobs, etwa Marketing, Werbung und PR, tatsächlich Leute gesucht, „die digitale Fähigkeiten im kleinen Finger haben“. Dazu passt etwa, dass im Jänner angetretene, 34-jährige Markenchef des US-Au- ►



➔ **MARK ZUCKERBERG, 33**  
GRÜNDER UND CEO VON FACEBOOK

**MODELL.** Zuckerberg ist mit Abstand der jüngste CEO der 500 größten US-amerikanischen Unternehmen und eine Art Führungs-Urmodell für die Transformation vom Start-up zum Großkonzern. Seit Amtantritt von Donald Trump im Jänner kursieren auch Gerüchte, Zuckerberg bereite für 2020 eine Kandidatur für das Präsidentenamt vor – was er vor wenigen Tagen eben wieder einmal dementierte. Mit 42 Jahren der bei seinem Amtsantritt jüngste US-Präsident bisher war übrigens Theodore Roosevelt (ab 1901).



➔ **FLORIAN GSCHWANDTNER, 34**  
GRÜNDER UND CEO VON RUNTASTIC

**IMPULS.** Ein „wenig komisch“ kam es ihm schon vor, dass er als 27-Jähriger an der Abend-Fachhochschule 35-Jährige unterrichtete, die deutlich mehr vom Arbeitsleben verstanden als er. Heute ist Gschwandtners Kompetenz unbestritten. Sogar die Vorstände von DAX-Konzernen rufen ihn an, wenn sie sich über die Feinheiten der Digitalisierung in alteingesessenen Unternehmen informieren wollen. Bei der Runtastic-Mutter Adidas finden er und seine digitalen Kollegen stets in der obersten Etage Gehör.



➔ **CATHARINA TRIERENBERG-WETZL, 36**  
GESCHÄFTSFÜHRERIN VON TANNPAPIER

**NACHFOLGE.** Natürlich gab es anfangs Situationen, in denen sie sich „ins Wasser geschmissen“ fühlte. Doch insgesamt fühlte sie sich gut vorbereitet, als sie 2012 die Geschäftsführung übernahm. Stets mit Rat und Tat zur Seite: ihr Vater Christian Trierenberg, der das Unternehmen zu einem internationalen Leitbetrieb aufgebaut hat. Respekt von Mitarbeitern, ob Jung oder Alt, verdiene man sich durch „Wertschätzung und ehrliche Kommunikation, auch wenn es um negative Themen geht“.



➔ **JOHANNES MAX-THEURER, 29**  
CHEF VON PLASSER & THEURER

**LANGER SCHATTEN.** Er ist der jüngste Unternehmenschef der trend Top 500, das Umsatzvolumen des Weltmarktführers für Gleisbaumaschinen mit 1.700 Mitarbeitern beträgt über 530 Millionen Euro. Max-Theurer, der Sohn der Olympiasiegerin im Dressurreiten von 1980, Sissy Max-Theurer, hat in den letzten Jahren sukzessive die Funktionen seines Großvaters und Firmen Co-Gründers, Josef Theurer, in den wichtigen Funktionen des verschwiegenen Maschinenbau-Imperiums übernommen.



➔ **DOMINIK PROUSEK, 31**  
JUNIORCHEF DER KONDITOREIKETTE AIDA

**ZUSAMMENHALT.** In vierter Generation führt Dominik Prousek die Wiener Institution Aida, er treibt ihre Erneuerung und Expansion voran. Einen Familienbetrieb zu übernehmen, ist eine spezielle Situation: „Ich konnte zum Glück langsam in die Führungsrolle hineinwachsen“, sagt Prousek, „aber ich bin mir immer auch der großen Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern bewusst.“ Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen ist laut Prousek die Voraussetzung für gute Führung – und zwar altersunabhängig.



➔ **CHRISTINE HABERLANDNER, 35**  
SEIT APRIL OÖ. LANDESRÄTIN, ÖVP

**AUFSTEIGERIN.** Vielleicht wird man zu ihrer Politgeneration einst „Generation Kurz“ sagen. Der nunmehr designierte ÖVP-Chef war auch einer der ersten, der via Twitter gratulierte, als Haberlandner zur oberösterreichischen Landesrätin für Bildung und Gesundheit designiert wurde. In der Landespolitik sind besonders junge Senkrechstarter keine Seltenheit. Karl-Heinz Grasser war bereits mit 25 Jahren Landeshauptmann-Vize in Kärnten, ehe er nach einem Zwischenspiel bei Magna 2000 Finanzminister wurde.

TREND  
WIRTSCHAFT  
↓  
ÖSTERREICH



→ **ELISABETH  
FEICHTINGER, 29**

**BÜRGERMEISTERIN VON ALTMÜNSTER  
AM TRAUNSEE, SPÖ**

**VERORTET.** Das Gewöhnungsbedürftigste, wenn man quasi über Nacht eine kommunalpolitische Führungsrolle bekommt, ist das abrupte Ende der Jugend – durch die immense Verantwortung, die mit dem Amt verbunden ist. Zweimal musste Feichtinger schon vor Gericht erscheinen, weil jemand auf einem Gehsteig ausgerutscht ist und den Winterdienst der Gemeinde dafür verantwortlich gemacht hat. Erkenntnis: „Ich bin nun persönlich für Dinge haftbar, die davor weit weg waren.“

Ihre Jugendlichkeit, das hat sie schon im Wahlkampf 2015 betont, berge eine echte Chance: So sei sie nicht in den alten Seilschaften und Machtstrukturen gefangen. 70 Jahre stellte die ÖVP den Bürgermeister in der 10.000-Einwohner-Gemeinde, aber mit einem fulminanten Häuserwahlkampf gelang der Bruno-Kreisky-Bewunderin die Sensation: Die gelernte Pädagogin, die auch eine Bautechnik-HTL absolviert hat, gewann. Wie ist das mit dem Erneuerungsanspruch eineinhalb Jahre nach Amtsantritt? Besonders gut funktioniert die Zusammenarbeit mit ihren Bürgermeisterkollegen der anderen Traunseegemeinden, egal, ob aus ÖVP oder SPÖ, die allesamt in den letzten Jahren neu ins Amt gekommen seien: „Da sind echte Freundschaften entstanden.“ Im Gemeinderat muss sie sich wechselnde Mehrheiten suchen, doch auch das gelänge bisher gut. Und ihr über 200 Leute umfassender Mitarbeiterstab, zu dem die Beschäftigten des örtlichen Altenheims ebenso gehören wie die Bauhofsarbeiter und die Leute in der Gemeindestube? Natürlich gebe es Widerstände, wenn man verändere. So wird derzeit der Postverkehr digitalisiert und da und dort umstrukturiert. Dass sich die Bürgermeisterin für Flüchtlinge einsetzte, stieß nicht überall auf positive Resonanz.

Gerade deshalb versucht sie, eine greifbare Chefin zu sein. Bei der Weihnachtsfeier hat sie „Feliz Navidad“ gesungen, statt eine Rede zu halten. Und wenn sie in ihrer 60- bis 70-Stunden-Arbeitswoche – die Gemeinde hat drei Musikkapellen und vier Feuerwehren – einmal Luft braucht, zieht sie sich zu ihren Eseln und Schafen zurück.

► tokonzerns Ford, Musa Tariq, eine Karriere als Social-Media-Direktor von Burberry und Nike sowie als Manager bei Apple vorzuweisen hatte.

Wenn es jedoch um die Steuerung von ganzen Unternehmen durch den Sturm der Digitalisierung gehe, so Landgrebe, seien nach wie vor profundes Verständnis der Branche und Erfahrung gefragt. Generell seien jedoch „die Systeme viel offener“ geworden: „Manche Karrieren werden heute viel früher gemacht. Aber manche enden eben auch viel früher.“

Der Umgang mit den Tücken, in jungem Alter als herausragend zu gelten und deshalb schneller nach oben klettern zu können, will ohnehin erst einmal gelernt sein. Eine Studie, die in der Fachzeitschrift *Journal of Organizational Psychology* veröffentlicht wurden, stellte fest, dass ältere Mitarbeiter teils negative Gefühle mit ihrem Job verbinden, wenn sie mit jüngeren Chefs konfrontiert sind. Sie fühlen sich ungerecht behandelt, werden weniger motiviert und in Folge unproduktiver. Diese Firmen schneiden in der Regel auch wirtschaftlich schlechter ab, so die Studienautoren. Sie haben insgesamt 8.000 Mitarbeiter in 61 Firmen mit jungen Führungskräften befragt. Das Ergebnis zieht sich durch alle Branchen.

**VERÄNDERUNG.** Niko Pelinka, Geschäftsführer und Teilhaber beim Agentur-Netzwerk Kobza Media Group, attestiert Österreich vor diesem Hintergrund

eine gewisse „Jugendfeindlichkeit“, die erst langsam abnimmt.

Dazu trägt die Start-up-Bewegung bei – und hier zeigt sich auch, was die junge Führungsgeneration von der älteren unterscheidet. „Es geht vor allem um Selbstbestimmtheit“, sagt der Personalberater Raimund Steiner. Chefs von Start-ups leben ihre Berufung und sind bereit, dafür rund um die Uhr zu arbeiten. „Als angestellte Führungskraft ist aber Work-Life-Balance ein großes Thema für diese Generation“, sagt Steiner. Junge Führungskräfte seien autarker, sie entscheiden, wie viel oder wenig sie sich engagieren wollen. „Sozialprestige, Macht und auch das Finanzielle treiben sie nicht so stark an“, so Steiner.

Und wenn man noch keine Familie hat, gibt es keine intensivere Phase, um berufliche Erfahrungen zu sammeln, als die ersten Jahre, meint Pelinka. Er empfiehlt jedem, der jung und hungrig ist, einen Berufseinstieg als Vorstandsassistentin in einem Unternehmen oder einem politischen Kabinett, wie er es selbst gemacht hat. „Hier erlebt man die ganze Breite, die Verantwortung mit sich bringt, auch wenn man rund um die Uhr arbeitet und zwar völlig fremdbestimmt.“ Auch Valerie Hackl sagt: „Wir Jungen können mehr arbeiten als die erfahreneren Pendants.“

Eines lässt sich dieser Generation jedenfalls nicht absprechen: Sie will Verantwortung übernehmen. Und dabei ihre Werte nicht über Bord werfen. ■