



## Der Kontrolleur

**Mottolied:** Every breath you take  
**So ist er:** Er leidet an Selbstzweifeln und geringer natürlicher Autorität. Entsprechend vertraut er niemandem und will über alles zu jederzeit informiert bleiben. Schließlich könnte jemand an seinem Stuhl sägen oder ihn hintergehen.  
**So wird es besser:** Kontrolle ist eine Illusion und eine Bremse dazu. Sie bindet wertvolle Zeit und kostet Kraft. Freiräume dagegen geben allen die Chance, sich zu entwickeln. Auch den Chefs.

führen ihre Teams gerne auch schon mal per E-Mail und SMS.

Wenn derart unterschiedliche Charaktere zusammenprallen (siehe Kasten rechts), kann aus einem Generationenkonflikt schnell ein Bürokrieg werden, zumal dann, wenn die Jungchefs klassische Fehler begehen. Der eine wird plötzlich unnahbar, überheblich oder autoritär, andere poltern durch die Flure und unterstreichen ihre Position mit dem, was in dieser Situation am meisten schadet: Übereifer und Aktivismus.

Besonders unterschiedliche Vorstellungen über Autorität sorgen regelmäßig für Zoff: Viele Ältere glauben, dass Ansehen und Geltung eine Frage von Jahren ist, wenn nicht Jahrzehnten. Jüngere hingegen glauben, dass Autorität verdient wird – im Zweifel mit einem einzigen Deal.

Wie ausgeprägt diese Konfliktlinie in Deutschland ist, zeigt auch eine Umfrage der Personalberatung Robert Half: Demnach glauben 69 Prozent der hiesigen Unternehmen, dass Mitarbeiter erst mit einem gewissen Alter ausreichend Erfahrung und Reife für eine Managerposition besitzen. In Großbritannien teilen diese Ansicht lediglich 19 Prozent der Firmen.

Umso schwerer haben es hierzulande diejenigen Chefs, die die Kinder ihrer Angestellten sein könnten. So wie Bettina Hanken\*. Nach dem BWL-Studium absol-

\* Name von der Redaktion geändert

vierte sie ein Trainee-Programm, engagierte sich in einem Projekt – kurz darauf bot man ihr die erste Führungsposition an.

Seit einigen Monaten ist Hanken die Vorgesetzte von acht Mitarbeitern im Alter zwischen Mitte 30 und Ende 50. Statt sich wie früher zu überlegen, mit wem sie nach der Arbeit einen Wein trinken oder was sie mit ihrem Freund kochen könnte, denkt sie heute darüber nach, welcher Mitarbeiter wann Urlaub nehmen darf oder welche Ziele sie ihrem Team im kommenden Jahr vorgibt.

Als sie sich der Gruppe erstmals als neue Chefin vorstellte, fiel einigen jedoch erst einmal die Kinnlade herunter. Bettina Hanken ist 27 Jahre alt. Der große Altersunterschied war ihr damals bewusst, sagt sie. Gleichzeitig wollte sie sich durch die Reaktionen anderer „nicht verunsichern lassen“.

**Ein Jungspund** als Chef sorgt unter älteren Kollegen nur selten für Begeisterung. Erst recht, wenn einer der Etablierten seinen Chefposten an den Neuen verliert oder sich übergangen fühlt. Dann ist die Skepsis noch größer.



## Der Bürokrat

**Mottolied:** Another brick in the wall  
**So ist er:** Fachlich macht ihm so schnell niemand etwas vor. Er kennt jedes noch so kleine Detail und bleibt immer auf dem neuesten Stand. Er ist gewissenhaft und ehrgeizig, kommt morgens als Erster und geht abends als Letzter. Dummerweise erwartet er das auch von den Kollegen. Wer nicht ähnlich akribisch arbeitet, kassiert schnell einen Tadel – und fällt dauerhaft in Ungnade.  
**So wird es besser:** Unbedingt an sozialen Kompetenzen arbeiten! Intoleranz und Pedanterie töten jegliche Motivation und Kreativität. Jeder arbeitet anders – allein das Ergebnis zählt. Und Veränderungen sind nicht automatisch schlecht.



## Der Liebenswürdige

**Mottolied:** I'd do anything for love  
**So ist er:** Harmonie am Arbeitsplatz steht für diesen Typ an erster Stelle. Seine Mitarbeiter gehorchen ihm, weil sie ihn mögen. Oder besser: solange sie ihn mögen. Daher vermeidet er jeden Konflikt – mit der Folge, dass aus kleinen Problemen Katastrophen erwachsen.  
**So wird es besser:** Chefs werden nicht dafür bezahlt, Beliebtheitswettbewerbe zu gewinnen, sondern gute Entscheidungen zu treffen – auch gegen Widerstände. Kein Chef kann es jederzeit allen recht machen. Schon der bloße Versuch disqualifiziert ihn für den Job.

Konzern Vodafone. Zwar war Fuchs bereits an die Chefrolle gewöhnt, weil er zuvor als Leiter im Projektmanagement arbeitete. Doch waren dort fast alle seine Mitarbeiter im gleichen Alter wie er. Inzwischen führt Fuchs ein Team von zehn Mitarbeitern, die überwiegend zwischen 40 und 50 sind. Einer aus dem Team leitete die Abteilung vor Fuchs. Besonders dieser sei anfangs zurückhaltend und skeptisch gewesen, erinnert sich Fuchs.

Ein halbes Jahr dauerte es, bis das Eis zwischen dem Neuling und den Altgedienten brach. Nötig waren dazu aber viele Einzelgespräche und gemeinsame Besprechungen. An eine dieser Sitzungen erinnert sich Fuchs noch gut: Er ließ jeden aus dem Team die Werte aufschreiben, die ihm im Beruf am Wichtigsten sind. Und siehe da – jeder schrieb das Gleiche auf: Wertschätzung, Ehrlichkeit und Offenheit. In der Diskussion wurde klar: Das Team war homogener als alle dachten. Fuchs bezeichnet diese Sitzung als „Knackpunkt“. Seitdem verläuft die Zusammenarbeit reibungslos, weil die Mitarbeiter merken: Alle sitzen im gleichen Boot – unabhängig vom Alter.

Experten raten jüngeren Vorgesetzten, sich in den ersten Wochen nach Antritt besonders um die Älteren zu kümmern. Kein Chef kann es sich leisten, Erfahrene zu verprellen, die sonst Dienst nach Vorschrift schieben oder sogar das Projekt sabotieren könnten. Mit den Vorgaben ist es dann vorbei – und mit der schnellen Karriere vielleicht auch.

Bettina Hanken empfiehlt deshalb, den beruflichen Spagat genau zu planen: selbst-

bewusstes Auftreten und Anspruch auf der einen, Wertschätzung und Vertrauen in die Erfahrung des Teams auf der anderen Seite. Sie will in den ersten 100 Tagen keine großen Veränderungen anstoßen, damit die Mitarbeiter sich an sie gewöhnen können. Das soll aber nicht heißen, dass sie sich für die Zeit danach noch keine klaren Ziele gesetzt hat – im Gegenteil: „Schwammige Aktionen bemerken besonders die Älteren sofort“, sagt Hanken. Und dann ist es mit dem Respekt gegenüber dem Neuling schnell vorbei.

Georg Albes, Regionaldirektor der Personalberatung Robert Half, rät außerdem zu Geduld: „Sie werden viele Vorurteile aus dem Weg räumen müssen.“ Da die Skepsis den Jungmanagern gegenüber größer sei als einem Gleichaltrigen, müssten diese „umso mehr durch Kompetenz überzeugen“.

Man müsse den Mitarbeitern klar machen, dass man ihnen „nichts wegnehmen will“, sagt auch Vodafone-Manager Fuchs. Auf keinen Fall dürfe man besserwisserisch auftreten. Das Schlimmste sei, sich eine selbsterhellende Chef-Attitüde zuzulegen. Fuchs: „Wer so auftritt, hat schon verloren.“

daniel.rettig@wiwo.de



## Der Eitle

**Mottolied:** I believe I can fly  
**So ist er:** Dieser Typ hält es mit Mark Twain: „Ich liebe Kritik, aber ich muss damit einverstanden sein.“ Das Selbstbewusstsein bezieht er vor allem aus vergangenen Erfolgen – von denen er nur allzu gerne spricht – und aus der Beförderung: Wäre er Chef, wenn er nicht Supermann wäre? Eben. Meetings mutieren deshalb gerne zu Auftritten, Besprechungen zu Audienzen.  
**So wird es besser:** Sonnenkönige leben nicht nur einsam, ihnen droht Boykott. Wer das Lob für sich allein beansprucht und nur Kritik erteilt, erzeugt innerlich Gekündigte und Dienst nach Vorschrift. Gerade Jungchefs sind auf ihr Team und deren Mithilfe angewiesen. Die Leute zu vergraulen, wäre tödlich.

# Kompass für den Büro-Dschungel

Auf welche Mitarbeiter sich junge Chefs einstellen müssen und wie sie am besten mit ihnen umgehen sollten.

## Der Bewahrer

**Lieblingssatz:** „Was früher gut war, kann heute nicht schlecht sein.“

**Typisch:** Neue Technologien sind für ihn ein Buch mit sieben Siegeln. E-Mails beantwortet er erst nach mehreren Stunden, SMS gar nicht. Er ist zwar zuverlässig und ehrlich, da ihn aber die moderne Arbeitswelt überfordert, neigt er zu Melancholie und Stressklagen.

**So führen Sie ihn:** Hier ist Geduld gefragt. Diesem Kollegen müssen Sie zeigen, dass Neues nicht automatisch schlecht ist und dass man auch im Alter noch dazulernen kann (und muss). Das kann zäh werden – halten Sie dennoch durch! Ihr Job wird sonst bestimmt nicht leichter. Zudem stören Kollegen mit Sonderrechten auf Dauer das Betriebsklima. Lassen Sie also bei aller Geduld nie einen Zweifel an Ihren Ansprüchen aufkommen.

## Der Junggebliebene

**Lieblingssatz:** „Man ist so alt wie man sich fühlt.“

**Typisch:** Kurz nach Ihrem Dienstantritt tauscht er die alten Jeans gegen einen schicken Designeranzug, zeigt im Büro sein neues iPhone und erzählt Ihnen stolz, dass er seiner Frau vor Kurzem ein Geschenk bei Ebay ersteigert hat.

**So führen Sie ihn:** Achtung, dieser Typ hat Angst. Und zwar davor, von Ihnen bald als Alteisen aussortiert zu werden. Womöglich steckt hinter der flexiblen Oberfläche tatsächlich die Unbeweglichkeit eines Bewahrers (siehe oben). Vielleicht weiß er aber auch einfach nicht, wie er mit Ihnen umgehen soll. Deshalb: Nehmen Sie ihm die Unsicherheit und zeigen Sie ihm deutlich, dass Sie auf ihn zählen und mit seinem Engagement rechnen – und Sie erhalten einen loyalen Kollegen.

## Der Neidische

**Lieblingssatz:** „Undank ist der Welten Lohn.“

**Typisch:** Wenn es nach ihm ginge, wäre er schon längst Chef Ihrer Abteilung. Das Schicksal hat es aber anders gewollt. Zudem klaffen bei ihm Selbstbild und Fremdwahrnehmung weit auseinander. Daher kann er sich besonders schwer damit abfinden, dass ihm jemand Jüngeres vor die Na-

se gesetzt wurde. Diesen Frust kompensiert er entweder mit Besserwisserie oder Blockade.

**So führen Sie ihn:** Dieser Typ ist gefährlich. Sein schwelender Neid kann ihn zu Intrigen verleiten, mindestens aber führt seine Stimmung zu atmosphärischen Störungen im Team. Hilft alles nichts: Hier müssen Sie über Ihren Schatten springen. Ziehen Sie ihn ins Vertrauen. Geben Sie ihm das Gefühl, ein wichtiges Bindeglied zu Ihrer Macht und den Mitarbeitern zu sein und vermeiden Sie alles, was seinen Neid noch verstärken könnte. Aber: Behalten Sie ihn im Auge. Manche werden so zu wichtigen Vertrauten, andere nutzen Ihr Vertrauen nun erst recht gegen Sie. Falls letztes zutrifft, gibt es nur eine Lösung: Feuere Sie den Querulanten!

## Der Oberlehrer

**Lieblingssatz:** „Als ich in Ihrem Alter war...“

**Typisch:** Jahrelange Erfahrungen sind sein Schatz. Er hat alles schon gemacht, alles gesehen, er kennt jeden und sich mit allem aus. Und das gibt er auch gerne jedem zu verstehen.

**So führen Sie ihn:** Überlegen Sie sich gut, wann Sie sich mit ihm auf eine Diskussion einlassen – meist verschwenden Sie so nur Zeit. Denn viele sind auch noch lernresistent. Ein Versuch ist es dennoch wert, vielleicht weiß er es ja tatsächlich besser. Andernfalls hilft hier nur Autorität: Sie haben ihm zugehört und trotzdem anders entschieden. Ende der Diskussion.

## Der Phlegmatiker

**Lieblingssatz:** „Das hab' ich mir verdient.“

**Typisch:** Er steht kurz vor dem 30-jährigen Betriebsjubiläum und glaubt daher, schon alles Wichtige geleistet zu haben. Die Mittagspause kann bei ihm schon mal länger dauern, den Nachmittag verbringt er gern mit der Pflege gewachsener Kundenkontakte oder beim Plausch mit den Kollegen.

**So führen Sie ihn:** Hier müssen Sie den Spagat schaffen zwischen motivieren auf der einen Seite und durchsetzen auf der anderen. Dieser Typ ist oft beratungsresistent, wenn nicht gar renitent. In diesem Fall machen Sie ihm unmissverständlich klar, dass er sein Gehalt für aktuelle Arbeit bezieht – und setzen Sie ihn in ein Team mit jungen, engagierten Kollegen.