

Lange studiert, nichts gelernt? Von möglichen Fallstricken frischgebackener Studenten in Führungspositionen

Frisch gebackene Absolventen finden sich in ihrem ersten Job häufig als Vorgesetzte von Arbeitern mit langjähriger Berufserfahrung wieder. Ob aus Unsicherheit oder Unwissenheit – nicht immer machen sie sich mit ihrem Verhalten Freunde unter ihren Mitarbeitern.

Menschen erster Klasse?

Tatort: Eine Wache im Polizeirevier Bremen. Jungkommissar Peter R., 24 Jahre alt (nach 3 Jahren Studium und 2 Jahren „Abteilungshopping“ nun stellvertretender Dienstgruppenleiter im gehobenen Dienst) wird während des Frühstücks von seinem Kollegen Bernhard F., 30 Jahre (seit 9 Jahren Polizist im mittleren Dienst) gebeten, ihm die Butter herüberzureichen. Peter R. antwortet: „Der Tisch, an dem ich sitze, ist der Tisch für Mitarbeiter aus dem gehobenen Dienst. Dies ist auch die Butter für Mitarbeiter aus dem gehobenen Dienst.“ Ein Scherz? „Für mich und meine Kollegen klang das nicht nach einem Scherz,“ so Bernhard F. „- und wenn es einer war, dann war es ein schlechter. Der Kollege R. war bei uns unten durch.“

Cheffe, so wird das nix!

Tatort: Die Phoenix, ein Kautschuk-verarbeitender Betrieb für die Automobilbranche in Hamburg-Harburg. Torsten B., 19 Jahre alt und Chemiebetriebsjungwerker „kocht“ seit über einem Jahr Gummimischungen in der Versuchsabteilung. Praktisch bedeutet das: Gummi besteht aus diversen Pulvermischungen und Kautschuk. Die Versuchsabteilungen erprobt spezielle Mischungen, die später in die Produktion gehen sollen. Der studierte Chemiker Klaus M., 3 Monaten bei Phoenix angestellt, überreicht Torsten B. ein neues Versuchsrezept. Der Chemiebetriebsjungwerker wirft einen Blick auf das Mischungsverhältnis und sagt kopfschüttelnd „Cheffe, so wird das nix, da verwette ich meinen Arsch drauf!“ Klaus M. entgegnet: „Wenn das nichts wird, geb` ich `n Eis aus, Junge. Vertrau mir mal, ich hab das schließlich studiert.“ Torsten B. tut kopfschüttelnd wie ihm geheißen. Die Mischung entwickelt auf Grund des falschen Mischverhältnisses eine viel zu hohe Hitze. Als Torsten B. den Kautschuk-Knetter einige Zeit darauf wieder öffnet, quellen ihm giftige Dämpfe entgegen. Fazit: Die Werkhalle muss eine Stunde geräumt werden, Torsten B. wird mit Übelkeit und Schwindel beurlaubt und zum Arzt geschickt. Torsten B.: „Mein Eis hab ich bekommen. Lieber wär`s mir aber gewesen, der Chef hätt` mal auf mich gehört, statt den großen Macker raushängen zu lassen.“

Praxisschock

Den großen "Macker" raushängen lassen? Der Chemiker Klaus M. sieht das anders. „Klar, da habe ich einen Fehler gemacht,“ sagt er. Aber auch: „Das ist unglaublich schwierig, wenn man frisch als Vorgesetzter in einen Betrieb kommt. Man muss ja auch seine Position behaupten. Und natürlich verlässt man sich da erst einmal auf sein Wissen von der Universität.“ Dass Hochschulweisheiten in der Praxis nur selten weiterhelfen, wird den meisten Absolventen schnell klar. Zum Glück integrieren immer mehr Studiengänge Praktika in die Hochschulausbildung, so dass der Praxisschock nicht völlig unvorbereitet kommt. Dennoch: Wer neu in einem Betrieb anfängt, muss sich immer erst einmal in die jobspezifische Materie einarbeiten. Das geht jedem so. Nicht nur Absolventen, auch Jobwechslern.

Sprache verbindet – und separiert

Tatort: Ein großes Fernsehunternehmen in Norddeutschland. Sascha F. ist seit kurzem Leiter der Abteilung für Grafik- und Trickdesign. Vorher war er in derselben Firma als Produktionsleiter im Bereich Finanzierung tätig. Sascha F. hat Betriebswirtschaftslehre studiert, steht schon seit vielen Jahren im Berufsleben. Wie er an diesen Posten gekommen ist, weiß niemand seiner Untergebenen zu sagen. Britta K., Grafikdesignerin in seiner Abteilung, berichtet: „Unser Chef mag ja ein kompetenter Finanzexperte sein, aber von Grafik hat er einfach keine Ahnung. Ihm gefällt alles, was blinkt und sich bewegt. Entscheidungen fällt er nach subjektiven Vorlieben. Gut für die Abteilung und ihre Arbeitsergebnisse ist das nicht.“ Auch die Kommunikation zwischen Sascha F. und seinen Mitarbeitern stellt ein Problem dar. „Wenn der Chef redet, drückt er sich immer derart kompliziert aus, dass wir ihn nicht verstehen – nicht einmal in Ansätzen. Er benutzt Unmengen von Fremdwörtern – aber das Grafikfachvokabular kennt er nicht“, so Britta K. So redet man häufig aneinander vorbei und immer öfter gar nicht mehr miteinander. „Wir Mitarbeiter wissen nicht, wie wir ihm unser Problem klar machen sollen“, seufzt die junge Grafikdesignerin. „Wir sprechen einfach zwei verschiedene Sprachen.“

Von der Undankbarkeit des Lebens eines Vorgesetzten

Der Betriebspsychologe Tim W. weiß ein Lied davon zu singen. Häufig hält er Seminare für Mitarbeiterführung in den Führungsetagen großer Unternehmen. Auch er schüttelt manchmal den Kopf über die „Blauäugigkeit, Realitätsferne oder Borniertheit“ einiger Führungskräfte. Doch er hat auch Verständnis für die Tücken dieser Position. „Vorgesetzte,“ so der Betriebspsychologe, „müssen vieles auf einmal leisten: Sie müssen gut sein in ihrem Arbeitsfeld – und ganz nebenbei auch in der Mitarbeiterführung. Gleichzeitig kompetent wirken, aber auch andere Meinungen zulassen, stets den richtigen Ton finden, die Mitarbeiter motivieren, loben – aber auch abmahnen, wenn es nötig ist.“ Der Drahtseilakt zwischen gutem Kumpel und Vorgesetztem ist nicht leicht. Und wie gut oder schlecht auch immer eine Universitätsausbildung auf die fachlichen Aspekte des Arbeitslebens vorbereitet – auf die Führungsrolle bereitet kaum ein Studiengang seine Absolventen vor. „Da werden die meisten ins kalte Wasser geworfen und erkennen oft erst viel zu spät selbst, dass irgendetwas falsch läuft. Und dann ist es oft schon zu spät. Mobbing existiert auch von Seiten der Angestellten in Richtung der Chefetage. Wer bei seinen Angestellten einmal unten durch ist, wird es schwer haben, von seinen Mitarbeitern als Chef eines Teams akzeptiert zu werden“, so Tim W.

Auch Menschenführung will gelernt sein

Fingerspitzengefühl heißt das Zauberwort. „Doch wo,“ so fragt Chemiker Klaus M., „hätte ich das lernen sollen?“ Klaus M. ist kein Mann der großen Worte. „Wenn ich ein Faible für so etwas hätte, hätte ich Psychologie studiert.“ Trotzdem hat er aus dem Vorfall mit der falschen Kautschukmischung gelernt. Klaus M.: „Heute sage ich den Kollegen, sie sollen mir sagen, wenn was falsch läuft und dann reden wir drüber.“ Der Bremer Polizist Bernhard F. hat bald einen neuen Vorgesetzten. Jungkommissar Peter R. ist „weggelobt“ worden, so heißt es auf der Wache – nicht ohne Schadenfreude und Erleichterung. Ihrem zukünftigen Vorgesetzten möchten Bernhard F. und seine Kollegen folgendes ans Herz legen: „Wer die Nase zu hoch trägt, den lässt man auflaufen.“ Besser ist es, so Bernhard F., man verhält sich erst einmal ruhig, sagt „Ich hab studiert und daher das Glück, in einem höheren Dienstgrad zu starten. Aber ihr habt die langjährige Berufserfahrung. Wenn wir

zusammenarbeiten und jeder vom anderen lernt, werden wir ein gutes Team.“ Das Fazit: Gegenseitige Anerkennung und Solidarität sind das A und O einer effektiven Zusammenarbeit.

Wer nicht gleich mit der Tür ins Haus fällt und sich organisch und mit Bedacht in sein Team einfügt, wird mit der Zeit lernen, den richtigen Ton zu finden. Denn: Auch Menschenführung will gelernt sein ...

© Momo Evers

- verfaßt für Westerwelle Consulting & Media 2001