



NINE TO FIVE

## Dr. Hausmeister

Von Eva Heidenfelder

Seit Abschaffung der Adelstitel 1919 pflegen die Österreicher ein besonders inniges Verhältnis zu ihren akademischen und amtlichen Würden. Wenn schon „von“ und „zu“ als Adelspräfixe aus den Familiennamen gestrichen werden mussten, dann sind doch die schön das Bildungsbürgertum betont worden. Herr Hofrat ist im Kaffeehaus ein echter Würdenträger, Frau Magistra eine wahre Instanz. Ein befreundeter Wiener Politologe schwört sogar, dass seine E-Mails schneller und mit zufriedenerem Ergebnis beantwortet werden, wenn er Dr. phil ist und diesen Titel auch in seiner digitalen Korrespondenz qua Signatur führt.

Doch auch die Deutschen schmücken sich gern mit ihren akademischen Weihen. Besonders beliebt ist der Dipl.-Ing., steht er doch für echte deutsche Wertarbeit. Noch besser ist natürlich der Dr., denkt doch fast jeder an den Halbgott in Weiß, der Kranke heilt. Dass ein Träger dieses Titels nicht zwangsläufig Mediziner sein muss, hat sich aber spätestens seit der Plagiatsaffäre um einen ehemaligen Doktoranden der Jurisprudenz auch in nichtakademischen Kreisen herumgesprochen. Ein Trost dürfte es dem Ex-Minister dabei immerhin sein, dass er nicht in Österreich lebt – denn dort hätte man ihm nicht nur den Dr. jur., sondern längst auch seinen Adelstitel weggenommen. Es promoviert sich jedenfalls nicht einfach so nebenbei. Wobei: Gerade in ländlichen Gegenden sollen es ja Hausfrauen noch immer recht leicht haben, zu einem Doktorat zu kommen: Durch Heirat des Dorfmediziners werden sie ganz flott „Frau Doktor“. Das regt jüngst die Schulinspektoren einer Bekannten an, deren auch ein Lebensgefährte vom Freistaat Bayern den schönen Titel „Regierungsbaumeister“ verliehen bekam. „Frau Regierungsbaumeister“ klingt aber auch wirklich grandios!

Wie unverdorben ist da noch der kindliche Geist, für den Titel meist nur Schall und Rauch sind. So etwa der einer Viertklässlerin, deren ältere Schwester sich darüber ausließ, dass der beliebte Lehrer Dr. Schönfärbler in die Parallelklasse gekommen sei. Die Replik der Jüngerin mit Blick auf die maroden Heizkörper der Schule: „Wie-so, ist das der Hausmeister?“

# Der Feind in meinem Büro

Rivalität unter Kollegen? Darüber spricht man nicht oder allenfalls hinter vorgehaltener Hand. Dabei kann sie den Arbeitsalltag zur Hölle machen. Von Ursula Kals

Der Beste gewinnt, wer sich behauptet gegen die Konkurrenz durchgesetzt hat, steht selbiger der Sekundäre auf dem Siegertrapez. Rivalen auf der Rennbahn und dem Spielfeld – im Sport funktioniert das meist gut. Beim Training wird in der Regel aus den Wettkämpfern sofort wieder ein kollegiales Team. Im Sport sind die Spielregeln transparent, die Leistungen dokumentiert und messbar.

Im Berufsleben hat die Sache mit der Rivalität keinen Hauch von Leichtigkeit. Lea Becker arbeitet in einem Berliner Medienunternehmen und hat das am eigenen Leib gespürt. Nachdem sie eine Leitungsposition erhalten hatte, kehrte eine Kollegin aus der Elternzeit zurück, die sich für ebenso geeignet für diese Führungsposition hielt. Die Kollegin streute Gerüchte, in der Abteilung laufe es nicht gut, setzte die Chefs auf C0, zündelte raffiniert, so dass schon frühmorgens kritische E-Mails bei Lea Becker landeten und ihr den Tag vergällten. „Das war perfide, vorher hat sie nie etwas gesagt. Unser Vertrauensverhältnis war zerrüttet. Ich verstehe, dass sie Druck aufbauen wollte, um ihre Ziele zu erreichen. Nur: Das ist der falsche Weg.“ Lea Becker, die ihren wirklichen Namen nicht in der Zeitung lesen möchte, führte ein klärendes Gespräch, aber: „Die Kollegin blieb uneinsichtig, pochte darauf, alle müssten jederzeit informiert werden. Es ist schade, ein Team für die eigene Profilierung so zu zerstören.“ Am Ende ist die schwierige Kollegin gegangen. „Ich könnte mich darüber freuen, das finde ich aber kleinkariert. Ich habe eine kompetente Kollegin verloren.“

Was die junge Frau erlebt hat, bezeugt eine internationale Umfrage des Stellenportals Monster Fast die Hälfte der Befragten gab an, dass allzu starker Konkurrenzkampf sie dazu veranlasst, über den Wechsel des Arbeitsplatzes nachzudenken. Die deutschen Teilnehmer sind am stärksten betroffen: 27 Prozent haben deshalb schon einmal ihre Stelle gekündigt.

Konkurrenz belebt das Geschäft, heißt es eigentlich. Warum das unter Kollegen aber nicht immer so ist, hat Niels Van Quaquebeke mit Hilfe von Experimenten untersucht. Der Professor für Leadership und Organizational Behavior in Hamburg hat mit Susan Reh und Christian Trostler eine spannende Studie darüber gemacht, erschienen im „Journal of Applied Psychology“. „Ist das Arbeitsklima zu kompetitiv, beginnt der Konkurrenzkampf unter den Angestellten“, so sein Fazit. Und der befi-

gelt nicht, denn dabei „sabotieren sie nicht nur Chefs und Mitarbeiter mit höherem Ansehen und Status, sondern verhindern auch den beruflichen Aufstieg von Kollegen, die sie in Zukunft überflügeln könnten“. Mit anderen Worten: Keiner mag Streber. Das lässt sich übrigens nicht nur in bestehenden Teams beobachten, sondern kann nach Angaben der Forscher auch Auswirkungen auf die Auswahl neuer Mitarbeiter haben. Aus Angst, von kompetenteren Mitarbeitern selbst überflügelt zu werden, stellen Vorgesetzte zuweilen lieber mittelmäßige Teams zusammen. Für ehedrige Mitarbeiter sei es daher ratsam, sich möglichst leistungsstarke Chefs und Teams zu suchen, so ein Fazit der Studie. Die nämlich hätten es weniger nötig, die Konkurrenz kleinzuhalten.

Gudrun Happich vom Galileo Institut für Human Excellence in Köln hat schon oft Berufstätige beraten, die unter Kollegen-Rivalität leiden. „Ich habe es dauernd mit Macht und Politik im Wirtschaftsleben zu tun“, sagt sie. Happich unterscheidet zwischen offener Rivalität, wo jemand „rumschreit, entwertet, nur auf Gewinne aus ist“. Das auszuhalten sei schon schwer genug, gefährlicher sei aber die verdeckte Rivalität. „Vordergründig ist der Kollege nett, vermittelt das Gefühl, man habe einen Freund und – lüpe – hat man ein Messer im Rücken.“ Das Gefährliche: „Anfangs zeigt man sich offen mit seinen Stärken und Schwächen.“ So ist der Beschäftigte irritiert, dass der Rivale, den er zunächst nicht als Rivalen wahrnimmt, mit ihm allein kollegial auftritt. Sobald aber zum Beispiel die Controllerin anwesend ist, fährt ihm der Kollege plötzlich aggressiv in die Parade und attackiert Budgetwünsche heftig. Mit Skrupeln halten sich solche Intriganten nicht auf. „Manche haben die Grundeinstellung, wenn es mir nützt, ist es doch in Ordnung.“ Happich fragt dann nach: „Worum geht es dem anderen? Oft genug geht es darum, auf jeden Fall zu gewinnen, besonders zu sein, nicht zur breiten Masse zu gehören“, sagt sie. „Wenn man das Spiel nicht durchschaut, ist man schnell im Streitgespräch.“ Ist das tatsächlich ein Spiel? Die studierte Biologin und langjährige Führungskraft sagt: „Ich glaube schon. Solche Typen wollen recht haben. Dabei ist das Rivalitätsspiel ungefährlich, denn so kommt man nicht gemeinsam ins Ziel.“ Ihre Strategie? „Für sich selbst einen klaren Standpunkt haben, souverän werden, sein oder bleiben. Das ist die wichtigste Voraussetzung.“ Hört sich leicht an – die Umsetzung sei aber schwer, sagt Happich. „Ich kann dem

anderen das Gefühl geben, ihn glänzen zu lassen, ihm auf gewisse Art recht zu geben. Jetzt kommt die Kunst – ohne meinen eigenen Standpunkt aufzugeben.“ Der Klügere gibt eben doch nicht immer nach. „Ich rede, klar, offen und ehrlich zu kommunizieren. Zum Beispiel zu sagen: Ich verstehe, dass Sie mit mir rangeln wollen, wenn Sie das so haben wollen, kann ich mich darauf einstellen.“ Schließlich lasse sich der andere nicht ändern, schon gar nicht, wenn es sich um eine narzisstische Persönlichkeit handele. „Das Schlimmste ist, zu schweigen, sich einschüchtern zu lassen oder zurückzublättern.“ Es gehe darum, in einem vernünftigen Ton, „keine Ironie, kein Stacheln“, das Theater nicht mitzuspielen. Und es nicht persönlich zu nehmen. „Das finde ich am schwersten“, ist die 50-Jahre alte Beraterin.

Sind bestimmte Branchen besonders anfällig für Rivalitäten? Gudrun Happich beobachtet, dass viele ihrer Klienten in Nonprofit-Unternehmen, Beamtenstrukturen und in der Kirche arbeiten. Rivalität entzündet sich vor allem dann, wenn Ressourcen knapp oder heftig umkämpft sind und nur einer gewinnen kann.

Zum Beispiel, wenn jemand nach jahrelanger Anstrengung und ausgezeichnetem Habilitationsschrift auf eine rare Professur hofft. „Das ist der Flaschenhals“, sagt Peter Hoeres von der Universität Würzburg. „Im bundesdeutschen System kann man dauerhaft an der Universität nur Hausmeister oder Professor sein.“ Ein launiger Spruch mit erstem Hintergrund. Denn der Erfolg beim Berufungsvortrag, im Volkemund auch „Vorsingen“, für eine Professur sei abhängig vom guten Willen der Peer Group. „Die Würdigung ist Reputation, eine wichtige Größe, nicht nur in der Gesichtswissenschaft, schwer objektivierbar und störanfällig durch Gerüchte und üble Nachrede“, erklärt der Inhaber des Lehrstuhls Neueste Geschichte. Sechs bis zehn Kandidaten werden zum Vorsingen eingeladen, drei schaffen es auf die Liste. „Das ist asymmetrisch, zwölf Kommissionsmitglieder, manche gelangweilt, der Vorsänger unter Hochstrom. Da muss man gute Nerven haben.“ Zwei Dinge hat Hoeres am Rand des Historikertags beobachtet. „Die Leute draußen haben die Vorstellung, beim Historikertag säßen 3600 Wissenschaftler abends beim Bier zusammen und unterhalten sich über den Ausbruch des Zweiten Weltkriegs. Es geht aber in Wirklichkeit um Personalien nach dem Prinzip stille Post wie beim Friseur.“ Interessant findet er die Selbstinszenierung der Akademiker, alles intelligente

Leute, die sich aber alle gleichermaßen den anderen einen Schritt voraus wähen. Zwiespältig erinnert er sich an sein eigenes Vorsingen in Potsdam, er landete auf dem zweiten Platz, eine Konkurrentin wurde nicht berücksichtigt. Sie streute aus Enttäuschung despektierliche Bemerkungen über ihn, was er natürlich erfuhr. „Viele haben ein wichtiges Buch geschrieben. Aber was heißt wichtig? Eine nicht zu hehe Auflage? Originelle Rezensionen? Es sind weiche Kriterien, anfällig für das Reden überbinden. Freundschaften werden auf die Probe gestellt. Was ich schätze: Man geht meist professionell und höflich miteinander um, das ist trotz Konkurrenz der Standard.“ Der Ton sei weicher als in Unternehmen. „Das liegt auch daran, dass es nicht um eigene Geld geht.“ An der Uni gelte: „Man muss zwar tiefeln, aber die Leute sind in ihrer Arbeitsorganisation autonom.“ Eine Idylle mit Schattenseiten findet Hoeres. „Nach 1968 wird vieles camouffiert, Hierarchien, Abhängigkeiten und Machtgefälle sind nicht mehr so deutlich sichtbar.“ Wie soll man damit um-

„Vordergründig ist der Kollege nett, und – hups – hat man ein Messer im Rücken.“  
Gudrun Happich, Führungskräfteberaterin

gehen, wenn Rivalität die schwer planbare Laufbahn torpediert? „Helmut Kohl als Vorbild nehmen, Strickjacke um und ein dickes Fell zulegen.“

Solche Erdung fehlt in der Welt der Kunst und in Berufen, deren Erfolge kaum berechenbar, vorhersehbar, geschweigen denn messbar sind. Eine junge Schauspielerin etwa klagt über Konkurrenz, willkürliche, demütigende Absagen und darüber, wie sich Schauspielerei untereinander auszubooten versuchen. Das sei Standard unter Künstlern. Doch obwohl sie selbst sich hervorragend durchgesetzt und längst große TV-Rollen ergattert hat, zieht sie die Zusage zum Interview aus Existenzangst zurück: Sie will es sich in der Branche, wo die Kunst des Gönner-Könnens unterentwickelt sei, mit keinem vergleichen. „Die ganze Klaviatur von Neid und Eifersucht ist in jedem Team ein Thema“, glaubt die Unternehmensberaterin Cornelia Knoch. „Rivalität ist etwas, was einem selbst und einem Team schadet. Und es ist etwas tiefstes Menschliches bis in die Familien. Die Frage ist, wo wird es to-

xisch.“ Für die promovierte Pädagogin und Personalentwicklerin aus Zürich hat sich eine Unternehmenskultur, in der ein Chef zwei Rivalen fördert und gegeneinander antreiben lässt, überlebt und mit einem zweiten Wettbewerb nicht zu tun. „Das wird einen rausbauen aus dem System“, sagt die Autorin des gerade erschienenen Buchs „Gespräche über Führung“, die in Vorbildfunktionen „das größte Inspirationspotential“ für Mitarbeiter sieht. Zur Innovationsfähigkeit und Kreativität gehörten nur mal Austausch und Offenheit, Rivalität ist da kontraproduktiv. „Spätestens dann, wenn man für einen Erfolg nicht allein verantwortlich ist, funktioniert das nicht. Mit einem Team bestmögliche Synergien herauszuholen, auf Arbeitsteilung zu setzen passt mit Rivalität nicht zusammen.“ Nicht ein Vorgesetzter, dass zwei in seinem Team stark miteinander rivalisieren, sollte er das im Einzelgespräch, nie im Team ansprechen. Und er sollte denjenigen Versatzung zurückspiegeln, sie dürfen sich präsentieren, „Ihr könnt etwas Klasse, aber zum Nutzen der Allgemeinheit“. Lässt sich jemand nicht einfinden, liegen zwei Streitfahnen im Dauer-Clinch, steht das im Fokus und lähmt die anderen. „Einer von den beiden muss dann raus und anders untergebracht werden. Das bindet zu viel Potential“, erklärt Cornelia Knoch rigoros. So weit die Führungslehre. Und was hilft Kollegen untereinander? „Das Gespräch suchen, sich den anderen zum Verbündeten machen, dazu gehört eine hohe Reife. Nützt das nichts, geht es in Richtung Sabotage, muss man den Chef einbeziehen. Als Chef kann ich eine solche Dynamik nicht dulden“, sagt die 49-Jährige.

Gibt es einen Unterschied zwischen Männern und Frauen in Sachen Kollegen-Konkurrenz? „Rivalität mit Männern ist angenehmer, denn Männer sind simpler zu lesen und plumper“, ist die Berlinerin Lea Becker überzeugt. Was meint sie damit? „Männer lächeln fröhlich, wenn der Chef sagt: gut gemacht“. Lässt sich leicht zu sagen: „Finde ich auch, denn das war meine Idee und Umsetzung!“ Dann grinst der Mann oder vielleicht nicht mehr. „Möglicherweise sei das ein Vorurteil, aber sie habe erlebt, dass Männer eher mit offenem Visier kämpfen und Frauen mit versteckten Allianzen agieren, „manchmal tun sie das aus Hilfslosigkeit“, hat die Medienfrau beobachtet. Und noch eine hat öio in ihren ersten Berufsjahren gelernt: „Frauen wollen, dass man sie immer mag. Aber man muss sich nicht liebhaben, um gut miteinander zu arbeiten. Das finde ich wichtig.“

**Arbeitest du noch, oder reist du schon?**  
Seit einem Urteil diskutiert ganz Deutschland: Gehört Reisezeit bezahlt? Und kann man in Zug und Flieger überhaupt vernünftig arbeiten? Seite C2

**Die Liebe der Studenten zum Pappbecher**  
Dut gemeint ist nicht immer gut gemacht: Warum das Abschaffen von Einwegbechern für Kaffee an einigen Unis einfach nicht gelingen wollte. Seite C3

**Teilzeit bleibt die Ausnahme**  
Gut gemeint ist Teilzeit ist eine Selbstverständlichkeit geworden, studieren in Teilzeit mitnichten. Oft braucht es ganz schön viele Voraussetzungen. Seite C3

## Lehrermangel an den Berufsschulen

An den Berufsschulen werden einer Studie zufolge bis zum Jahr 2030 rund 60 000 neue Lehrkräfte benötigt. Fast die Hälfte der aktuell etwa 125 000 Berufsschullehrer werde bis dahin in Rente gehen, neue ausgebildete Kräfte könnten die Lücke aber bei weitem nicht schließen. Davon geht eine neue Expertise des Bildungsforschers Klaus Klemm im Auftrag der Bertelsmann Stiftung aus. Die Berufsschulen treffe der Lehrermangel schon seit längerem besonders hart. Sie seien heute schon in hohem Maße auf Seiten- und Quer-einstiegler angewiesen. Diese verfügen zwar im Allgemeinen über einen Hochschulabschluss, aber eben nicht fürs Lehramt. Bundesweit besuchen 2,5 Millionen junge Leute eine Berufsschule. Ein Mangel an Berufsschullehrern schwäche das Ausbildungssystem. opa

- Meyers Berufs-Phrasomat
- Zugbegleiter/in**
- Sorry, aber das Online-Ticket hätten Sie ausdrücken müssen.
- \* Die Bahncard, Kreditkarte, den Personalausweis und Ihre Geburtsurkunde, bitte!
  - \* Personalwechsel, die Fahrkarten bitte!
  - \* Ob Sie Ihren Anschlusszug bekommen? Warten Sie einfach auf die Durchsage.
  - \* Schlechtes W-Lan? Kein Wunder, wenn hier alle Netflix gloaten.
  - \* Das mit der Klimaanlage wurde bereits gemeldet.
  - \* Bei mir steht auch nur: „Störung im Betriebsablauf.“
- Lorenz Meyer ist Satire-Autor und lebt in Berlin