



# Leseprobe

Martin Wehrle

## Bin ich hier der Depp?

Wie Sie dem Arbeitswahn nicht länger zur Verfügung stehen

---

Bestellen Sie mit einem Klick für 8,99 €



---

Seiten: 400

Erscheinungstermin: 19. September 2016

Mehr Informationen zum Buch gibt es auf

[www.penguinrandomhouse.de](http://www.penguinrandomhouse.de)

## *Buch*

Ständige Verfügbarkeit bis in den Urlaub hinein? Arbeit auf dem Krankenlager? Der Chef als Facebook-Freund? Die moderne Arbeitswelt greift längst in das Privatleben des Mitarbeiters ein, weit über die reguläre Arbeitszeit hinaus. Kein Wunder, dass die Unzufriedenheit der Angestellten deutscher Firmen ebenso rasant ansteigt wie die Burn-out-Quote.

Martin Wehrle schildert in diesem Buch haarsträubende Geschichten aus dem täglichen Bürowahnsinn. Der Karrierecoach weiß, wie Sie dem Strudel entkommen und klare Grenzen um Ihren wohlverdienten Feierabend ziehen. Er gibt handfeste Tipps, wie Sie sich vor Ausbeutung schützen, lernen Nein zu sagen und endlich wieder selbstbestimmt arbeiten.

## *Autor*

Der Erfolgsautor **Martin Wehrle** ist Deutschlands bekanntester Karriere- und Lebenscoach. Seine Bücher haben rund um den Globus begeisterte Leser gefunden, zuletzt erschienen die Bestseller »Herr Müller, Sie sind doch nicht schwanger?!« und »Sei einzig, nicht artig!«. An seiner Karriereberater-Akademie gibt er Erfahrungen weiter und bildet mit großem Erfolg Coaches aus. Firmen schätzen ihn als unterhaltsamen Redner und Podiumsteilnehmer.

### *Außerdem von Martin Wehrle im Programm*

Geheime Tricks für mehr Gehalt (17428)  
»Herr Müller, Sie sind doch nicht schwanger?!« (39255)  
Sei einzig, nicht artig! (39283)

Martin Wehrle

**BIN ICH HIER DER  
DEPP?**

Wie Sie dem Arbeitswahn  
nicht länger zur Verfügung stehen

GOLDMANN

# Inhalt

<b>Vorwort: Willkommen im Hamsterrad!</b> .....	11
<b>Teil 1: Ich arbeite in einem Hamsterrad</b> .....	15
<b>Vom Tod eines Freundes:</b>	
<i>Warum der Feierabend starb</i> .....	17
Das höllische Arbeitsparadies .....	18
Eine Schwalbe macht noch keinen Burn-out .....	21
Ein Anruf am Nordkap .....	27
Der Propaganda-Minister empfiehlt ... ..	30
Mit Helmut Kohl im Freizeitpark .....	33
<b>Der Chef-Hamster:</b>	
<i>Wenn Führung durchdreht</i> .....	41
Der Oberheld .....	42
Momo und die Stundendiebe .....	46
Schlaflos im Chefsessel .....	51
Das Geheimnis der geplatzen Termine .....	55
<b>Die Mär vom Multitasking:</b>	
<i>Warum nur Drachen drei Köpfe haben</i> .....	63
Zeitmanagement: Kirche ohne Papst .....	64
Der überfahrene Mitarbeiter .....	67

Audienz beim Chef . . . . .	70
Der Fluch der Gleichzeitigkeit . . . . .	76
Wie man den Kopf verliert . . . . .	79

**Klima-Katastrophe:**

<i>Wenn nichts als die Rendite zählt</i> . . . . .	87
Das abgeschraubte Namensschild . . . . .	88
Wir arbeiten uns zu Tode . . . . .	92
Das Gespenst der Kündigung . . . . .	97
Rambo als Rausschmeißer . . . . .	100
Marmor, Stein und Eisen bricht – aber unsere Firma nicht! . . . . .	104

**Fesselnde Arbeit:**

<i>Die fiesesten Tricks, Mitarbeiter auszubeuten</i> . . . . .	111
Haltet den Dieb – mein Urlaub ist weg! . . . . .	112
Schiffe versenken: So gehen Mitarbeiter unter . . . . .	115
Der Versprechungs-Bigamist. . . . .	120
Psychotricks: Wie saure Arbeit süßer schmeckt . . . . .	122

**Depp im Web:**

<i>Mein Boss, der Facebook-Freund</i> . . . . .	127
Münchhausen lässt grüßen. . . . .	128
Arbeitest du schon – oder mailst du noch? . . . . .	132
Nachtwächter vorm Computer. . . . .	139
Die Glatze aus dem Internet. . . . .	143

**Chef-Agent:**

<i>Der Spion, der aus der Firma kam</i> . . . . .	151
Das Netz, dem keiner entrinnt. . . . .	152
Ein Detektiv in Harlem. . . . .	155

Aufstand bei Aldi . . . . .	162
Achtung, versteckte Kamera! . . . . .	166

**Die Frauen-Falle:**

<i>Nett, fleißig, ausgenutzt</i> . . . . .	173
Oben ohne: Warum Frauen an der Spitze fehlen . . . . .	174
Der Zoodirektor und die Zuchtstuten . . . . .	178
Der Puppen-Trick . . . . .	184
Nur Arbeits-Babys schaukeln! . . . . .	188

**Ausbildung in der Hölle:**

<i>»Was Sie hier lernen, ist Lohn genug!«</i> . . . . .	195
Die Ausbeutungs-Maschine . . . . .	196
Azubi – der Depp vom Dienst . . . . .	199
Der Praktikanten-Horror . . . . .	206
Mittagspause verboten! . . . . .	210

**Der Senioren-Hass:**

<i>Vom Abflug der Alten</i> . . . . .	217
Opi, raus mit dir! . . . . .	218
Die unerwünschte Geh-Hilfe . . . . .	222
Die Abwrack-Prämie . . . . .	228
Wenn Bewerber übers Alter stolpern . . . . .	232

**Schicht im Schacht:**

<i>Wenn der Burn-out dreimal klingelt</i> . . . . .	239
Im Strudel der Arbeit . . . . .	240
Das Burn-out-Zeitalter: Warum die Arbeitswelt durchdreht . .	242
Vom Absturz eines Projektmanagers . . . . .	250
Wandern in der Wüste – so kommt es zum Burn-out . . . . .	253

<b>Teil 2: Ich stehe nicht mehr zur Verfügung!</b> . . . . .	261
<b>Der Depp-Faktor-Test:</b>	
<i>Wie sehr lassen Sie sich ausnutzen?</i> . . . . .	263
Depp werden ist nicht schwer ... . . . . .	264
Der große Depp-Faktor-Test . . . . .	265
<b>Die Glücks-Fährte:</b>	
<i>Auf der Suche nach dem verlorenen Leben</i> . . . . .	277
Wenn die Sonne der Arbeit sinkt . . . . .	278
Der gefährliche Kindheits-Kompass . . . . .	282
Tschüs, Glaubenssatz! . . . . .	285
Zapfen Sie Ihre Emotionen an! . . . . .	291
<b>Erschöpfung ade:</b>	
<i>Der Abschied vom Hamsterrad</i> . . . . .	299
Von Verträgen und Fallen . . . . .	300
Selbst-Vertrag: Reif zur Unterschrift . . . . .	304
Der Richter und Schenker. . . . .	308
Warum es nicht lohnt, ein Held der Arbeit zu sein . . . . .	310
<b>Das Zöllner-Prinzip:</b>	
<i>Von der Kunst, Grenzen zu bewachen</i> . . . . .	315
Sind Sie noch König Ihres Lebens? . . . . .	316
Die drei Geheimnisse des Zöllners . . . . .	319
Wie Sie sich vor Selbstaussbeutung schützen . . . . .	325
Zehn Tipps zum Nein-Sagen . . . . .	330

**Nie wieder Depp:**

<i>Auf dem Weg zur großen Freiheit</i> .....	343
Durchschaute Inserate: »Wir brauchen keine Warmduscher!« .....	344
So werden Sie Hamsterrad-Spion. ....	348
Ein Lob der Langsamkeit .....	352
Der Weg zur Erfüllung .....	355
Alle Hamsterräder stehen still .....	360
Sechs Richtige – was können Gesellschaft, Politik und Firmen tun? .....	364

**Service:**

<i>Ihr gutes Arbeitsrecht – die 20 wichtigsten Fragen</i> .....	373
---	-----

<b>Weiterführende Literatur</b> .....	381
---------------------------------------	-----

<b>Quellenverzeichnis</b> .....	384
---------------------------------	-----

<b>Traumberuf Karrierecoach: So starten Sie durch</b> .....	391
---	-----

<b>Register</b> .....	393
-----------------------	-----

# Vorwort

## Willkommen im Hamsterrad!

»Depp gesucht!« – das wäre mal eine ehrliche Stellenausschreibung. Der ideale Mitarbeiter hat kein Leben mehr, nur noch ein Berufsleben. Abend wird es für ihn, aber nicht Feierabend. Wenn das Firmenhandy klingelt, ist der Sex vorbei, der Urlaub gestorben. Er arbeitet durch, statt durchzuatmen.

Zwölf-Stunden-Tage laufen unter »Einsatzfreude«. Jede Mail schreit nach sofortiger Antwort, auch nach Feierabend. Wer nicht schnell genug protestiert, wird von seinem Chef als Facebook-Freund zwangsadoptiert und bis ins private Fotoalbum verfolgt. Früher gab es Sklavenketten; heute gibt es kabellose Computer.

Muss es uns beunruhigen, dass Arbeitnehmer in Deutschland pro Jahr drei Milliarden Überstunden leisten, die Hälfte davon unbezahlt?<sup>1</sup> Dass jeder dritte Vorgesetzte von seinen Mitarbeitern erwartet, bei Krankheit weiterzuarbeiten?<sup>2</sup> Dass jeder vierte Arbeitnehmer keine Zeit mehr für seine Pausen hat?<sup>3</sup> Ja, es muss!

Abteilungen gleichen Lazaretten, hausgemachtes Mobbing lichtet die Reihen, und der Burn-out, die neue Volkskrankheit, spaziert von Büro zu Büro. Jede dritte Frühverrentung hat psychische Gründe. Im Schnitt sind diese »Rentner« 48 Jahre alt!<sup>4</sup>

Aber wenn ein Mensch von der Arbeit zerrieben wird, liegt es nicht an der Arbeit, sondern am Menschen! Die Firmen erklären ihn dreist zur »Burn-out-Persönlichkeit«. Er wird aussortiert und abseviert, Abfall der Produktion.

Millionen Mitarbeiter fühlen sich verschaukelt und fragen sich: »Bin ich hier der Depp?« In diesem Buch räume ich ein, dass die deutschen Firmen das Rad neu erfunden haben, wenn auch nur: das Hamsterrad! Wie es funktioniert, wodurch es sich beschleunigt und warum sein Drehen die Manager durchdrehen und die Mitarbeiter verzweifeln lässt – das bekommen Sie an zahlreichen Beispielen demonstriert.

Ich erkläre, warum Unternehmen, die schnell sein wollen, jeden Termin vergeigen (der Flughafen Berlin-Brandenburg ist nur ein Beispiel von vielen); warum die modernen Medien nicht nur das Tempo der Kommunikation, sondern vor allem deren Scheitern beschleunigen; und warum Mitarbeiter zu Gegenarbeitern werden, wenn Chefs sie mit der Terminpeitsche drangsaliieren und mit Motivationsphrasen vollpumpen.

Zahlreiche Mitarbeiter erzählen ihre »Deppen-Erlebnisse«. Da sind die Mitarbeiter eines Mittelständlers, deren Überstunden sich über Nacht in Luft auflösen. Da ist die Beraterin, die von ihrem Chef abends wie von einem Geiselnnehmer im Büro festgehalten wird. Oder die Filialleiterin, die nach mehreren Einbrüchen angewiesen wird, im kühlen Lagerraum zu übernachten – als hätte sie zur Firma ein eheähnliches Verhältnis zu pflegen.

Da ich Hunderte von Mitarbeitern aus Hunderten von Firmen berate, aber nahezu alle mit den gleichen Problemen ringen, weiß ich genau: Fehlerhaft sind nicht die einzelnen Menschen, die mit Überforderung, Dauerstress und Burn-out kämpfen – fehlerhaft ist das System, das sie jeden Tag zu diesem Kampf zwingt!

Der erste Teil dieses Buches, »Ich arbeite in einem Hamsterrad«, entlarvt eine Arbeitswelt, die nach dem Frühkapitalismus überwunden schien; eine Welt, in der die Rendite von Firmen über der Gesundheit von Menschen steht; eine Welt, in der Mitarbeiter ausgenutzt, ausgelaugt und aussortiert werden.

Der zweite Teil des Buches, »Ich stehe nicht mehr zur Verfügung!«, weist Wege aus diesem Hamsterrad. Mit einem Test können Sie prüfen, ob Sie ausgenutzt werden und wie hoch Ihre Burn-out-Gefahr ist. Zugleich bekommen Sie Anregungen, wie Sie effektiver »Nein« sagen, Ihr Privatleben abgrenzen und vom Dauerstress-Highway in ein gesundes und erfülltes Berufsleben abbiegen.

Nie wieder Depp sein, auch dafür bietet die moderne Arbeitswelt viele Chancen. Packen Sie's an! Damit Firmen, die Deppen suchen, keine mehr finden.

Herzlichst  
Ihr  
Martin Wehrle

PS. Schreiben Sie mir gerne, ob Ihre Firma ein Hamsterrad ist und was Sie dort erleben. Sie erreichen mich über meine Homepage [www.karriereberater-akademie.de](http://www.karriereberater-akademie.de)

In diesem Kapitel erfahren Sie unter anderem ...

- warum immer mehr Firmen sich als Paradies ausgeben, aber die Hölle sind,
- wie das Märchen der Globalisierung benutzt wird, um Mitarbeiter zu verheizen,
- wie ein Chef einen Nordkap-Urlauber aufspürte und zurück in die Firma beorderte
- und wodurch Helmut Kohl zum Vorbild einer irren Arbeitssekte wurde.

## **Das höllische Arbeitsparadies**

Eine süße Melodie erklingt aus den deutschen Firmen, eine Melodie wie die des Rattenfängers von Hameln. Die Firmen flöten von einer modernen Arbeitswelt, in der jeder Mitarbeiter sein eigener Herr ist. Die große Freiheit soll an den Arbeitsplätzen ausgebrochen, die Selbstbestimmung eingekehrt, das Zeitalter der Schufterei beendet sein. Stellenausschreibungen, Broschüren und Vorstandsreden verheißen dem Mitarbeiter hinterm Firmentor ein gelobtes Arbeitsland, ein Paradies.

Die Hierarchien? Flach wie das Wattenmeer! Die Stechuhren? Auf dem Weg ins Museum! Der Chef? Dein Freund und Helfer! So manches Firmengebäude verwandelt sich zur Sofa-Landschaft, die Tischtennisplatte im Konferenzraum lädt ein zum Rundlauf, und wer aus der Obstschale auf dem Flur einen Apfel greift, darf das auf Kosten der Firma tun, statt dafür aus dem Paradies vertrieben zu werden; die Firmen-Götter sind gnädig.

Kein Telefonkabel, lieber Mitarbeiter, kettet Sie mehr an Ihren Schreibtisch, Sie sind frei wie der Wind. Ihre Arbeit ist geschrumpft auf Taschenformat, sie lässt sich bequem per Handy tragen. Und, bitte sehr: Picken Sie sich aus dem Arbeitsmodell-Baukasten einen Arbeitsort Ihrer Wahl, ob Heimbüro oder Südseestrand. Teilen Sie Ihren Job (Job-Sharing) oder schlafen Sie morgens bis 10 Uhr aus (flexible Arbeitszeit) – völlig in Ordnung! Kein Chef sitzt Ihnen mehr im Nacken, Sie verantworten Ihre Ergebnisse selbst.

Die Arbeitswelt ein Paradies und der Mitarbeiter ein dankbarer Bewohner: So hätten sie es gern, die Rattenfänger!

Doch wer der süßen Melodie hinters Firmmentor folgt, stolpert in eine Arbeitshölle, wie sie die Welt seit dem Frühkapitalismus nicht mehr gesehen hat. Die Firmen flöten: »Du bist selbst für deinen Erfolg verantwortlich«, gemeint ist: »Der Misserfolg kostet dich den Kopf!« Die Firmen flöten: »Du kannst deine Arbeit frei einteilen«, gemeint ist: »Mach bloß nicht Feierabend, bevor alles fertig ist.« Die Firmen flöten: »Du kannst alles bei uns erreichen«, gemeint ist: »Wenn du auf der Strecke bleibst, liegt es nur an dir!«

Hinterm Firmmentor wohnt das Elend. Mitarbeiter ächzen unter Arbeitslasten. Sie schufteten, bis der Arzt kommt, und der Arzt kommt oft: Die Burn-out-Kliniken quellen über, sie sind zu den Seelen-Kläranlagen einer zum Himmel stinkenden Arbeitswelt geworden. Zwischen 2005 und 2011 haben sich die Krankheitstage wegen Burn-out vervierfacht, auf 2,7 Millionen.<sup>5</sup> Berufsleben statt Leben, Überstunden statt Feierabend, Dauerstress statt Entspannung: Millionen Mitarbeiter strampeln in diesem Hamsterrad. Das Hobby ist nur noch Erinnerung, die beste Freundin eine Adresse im Notizbuch und die Ehe womöglich ein Fall für den Scheidungsanwalt.

Frei ist sie tatsächlich, die moderne Arbeitswelt, aber nur frei von Berechenbarkeit: Wer jahrzehntelang beste Arbeit leistet, kann über Nacht für die Rendite rausgekegelt werden; frei von Gerechtigkeit ist

## **Eine Schwalbe macht noch keinen Burn-out**

Firmen funktionieren in etwa so: Einer schafft Geld ran, man nennt ihn Mitarbeiter, und einer sackt Geld ein, man nennt ihn Unternehmer. Entsprechend begehrt sind Arbeitnehmer, sie werden als »Humankapital« gepriesen, als »Mitunternehmer« umschmeichelt, als »High Potentials« umworben. Im Krieg der Moderne wird nicht mehr um Lebensraum, sondern um die besten Mitarbeiter gekämpft (»War for Talents«).

Dass die Betonung bei »Humankapital« nicht auf »human« liegt, wird spätestens deutlich, wenn ein Mitarbeiter erkrankt. Zwar bekommt man für den Herzinfarkt noch immer einen Tapferkeitsorden, sofern man ihn sich durch eifrigen Arbeitseinsatz verdient hat und den Laptop mit auf die Intensivstation nimmt. Aber Krankheiten, die den Geist betreffen, gelten als Geistererscheinung.

»Burn-out« – dieses Wort hat unter Vorgesetzten eine ähnliche Bedeutung wie »Schwalbe« unter Fußballschiedsrichtern. Das stelle ich immer wieder im Austausch mit Managern fest. Neulich sprach mich nach einem Vortrag der Leiter eines Logistikunternehmens an und fragte, ob Überlastung durch Arbeit nicht doch die große Ausnahme sei.

Ich fragte zurück: »Erzählen Sie mal von Ihrer Firma – gibt es dort Burn-out-Fälle?«

»Wenn es einen gäbe, der unter der Arbeit zusammenbrechen müsste, dann doch ich! Aber Sie sehen ja: Es geht mir gut! Darum kann ich mir nicht vorstellen, dass sich in meiner Firma irgendjemand kaputtarbeitet.«

»Niemand leistet Überstunden bei Ihnen?«

»Ich kann den Leuten doch nicht vorschreiben, wann sie Feierabend machen! Wenn einer länger als acht Stunden arbeiten will, dann steht ihm das frei.«

Ich versuchte es mit Ironie: »Kann es sein, dass auffällig viele Mitarbeiter ›wollen‹?«

»Klar«, antwortete er ernst, »die Motivation ist hoch. Wer bei uns was werden will, der hängt sich rein.«

»Und Ihnen kam wirklich noch kein Burn-out-Fall zu Ohren?«

Er verzog sein Gesicht. »Natürlich gibt es Leute, die sich mit einem Burn-out krankschreiben lassen.«

»Sie halten diese Mitarbeiter für Simulanten?«

Seine Hände machten eine wegwerfende Bewegung. »Kann man nicht jedes psychische Wehwehchen zum Burn-out aufbauschen? Es gibt doch immer ein paar Schlauberger, die sich Urlaub auf Krankenschein gönnen. Der Burn-out ist ja noch nicht mal als Krankheit anerkannt.«

»Die Ärzte nehmen ihn sehr ernst: Er läuft unter Depression. Und die geht manchmal tödlich aus!«

»Na sehen Sie! Für psychische Probleme, die jemand mit sich selber hat, können Sie doch nicht mich als Chef verantwortlich machen.«

Zweierlei ist typisch: Erstens wird die Schuld auf die Mitarbeiter verlagert. Wenn ein Mensch an der Arbeit zerbricht, hat das nicht mit der Arbeit zu tun, nur mit dem Menschen. Und zweitens stilisieren sich gestresste Chefs – gerade solche, die selbst kurz vorm Burn-out stehen – gern zum lebenden Burn-out-Gegenbeweis. Ganz nach dem Motto: Alles halb so schlimm, siehe mich!

Die Führungskräfte halten es mit dem scharfzüngigen Kritiker Karl Kraus: »Eine der verbreitetsten Krankheiten ist die Diagnose.« Das befreit sie von der moralischen Pflicht, den Druck zu mindern und ihre Mitarbeiter zu schützen.

Solche Gespräche führen dazu, dass ich Fakten auf den Tisch lege: Warum leisten die Deutschen so viele Arbeitsstunden wie seit 20 Jahren nicht mehr?<sup>9</sup> Warum antworten acht von zehn Mitarbeitern

laut einer Bitkom-Umfrage auf dienstliche Mails sogar im Urlaub und in der Freizeit?<sup>10</sup> Und welche Erklärung gibt es dafür, dass sich die Zahl der psychischen Erkrankungen seit 1994 um 120 Prozent erhöht hat?<sup>11</sup> Wie der Wasserdampf einen Teekessel zum Pfeifen bringt, so treibt der Arbeitsdruck die Mitarbeiter über ihre natürliche Leistungsgrenze hinaus – und hinein in Krankheiten!

Angesichts solcher Argumente zucken Unternehmer mit den Achseln und berufen sich auf eine höhere Macht. Woran liegt es, dass die Billiglöhne Deutschland erobern? An der Globalisierung! Woran liegt es, dass der moderne Mitarbeiter für zwei arbeiten muss, auch wenn ihm nur halbe Sicherheit geboten wird, etwa durch einen befristeten Vertrag, wie ihn bereits jeder dritte Hochschulabsolvent in Kauf nehmen muss?<sup>12</sup> An der Globalisierung! Und woran liegt es tatsächlich, dass Chefs immer eine Ausrede haben, wenn sie Mitarbeiter ausbeuten? An der Globalisierung!

Das Globalisierungs-Gejammer der Firmen ist das größte Märchen seit »Hänsel und Gretel«, nur dass diesmal keine Hexe in den Ofen geschoben wird, sondern Mitarbeiter verheizt werden. Immer länger, immer härter, immer billiger sollen sie arbeiten. Das verlangen nicht die Chefs, die guten – das »verlangt« die Globalisierung, die böse!

Doch während sich die Mitarbeiter im Hamsterrad kaputtstrampeln, mit Niedriglöhnen durchschlagen und um ihre Jobs zittern, steigt in der Chefetage eine rauschende Globalisierungs-Party: Die Firmen machen so viel Geld wie nie zuvor, die Umsätze prasseln von allen Kontinenten in die Kasse. Der Anteil der deutschen Unternehmen an der weltweiten Industrieproduktion ist im letzten Jahrzehnt von 7,6 auf 8,1 Prozent geklettert, der Anteil an den weltweiten Exporten von 12,1 auf 14,3 Prozent.<sup>13</sup>

Den Segen der Globalisierung, die höchsten Gewinne aller Zeiten, schaufeln die Firmen in die eigene Tasche. Den Fluch der Globali-

verlegen, sonst bekäme er Ärger mit dem Betriebsrat. Ich ließ mich breitschlagen.

Meine Frau war außer sich, dass der Unfall ausgerechnet dorthin verlegt wurde, wo ich mich unter der Woche nie vor den »Tagesthemen« hatte blicken lassen: in unsere Wohnung. Außerdem fragte sie: »Und was ist, wenn deine Krankenkasse herausbekommt, dass es in Wirklichkeit ein Arbeitsunfall war? Dann bleibst du am Ende auf den Behandlungskosten sitzen!«

Wochenlang war ich von der Arbeit nicht pünktlich nach Hause gekommen. Aber nun, da ich mit meiner Gehirnerschütterung zehn Tage krankgeschrieben war, kam die Arbeit pünktlich zu mir ins Haus, per Mail: Mein Chef bat mich, auch während der Krankheit »mal einen Blick« auf diverse Vorgänge zu werden. Dieser »Blick« hat im Durchschnitt über acht Stunden gedauert.

Am Ende wusste ich gar nicht, wovon mein Schädel brummte – ob von der Arbeit oder davon, dass ich auf den Kopf gefallen war. Aber wo lag eigentlich der Unterschied?

*Peer Anderson<sup>14</sup>, Analyst*

### **Wie ich im Lager meiner Firma übernachten musste**

Die Einbrecher kamen in der Nacht zum Freitag und räumten das Warenlager unseres Fachgeschäftes aus. Es war schon der zweite Einbruch in den letzten sechs Monaten. Der Bereichschef nahm mich zur Seite: »Frau Nester, es macht sich nicht gut, dass Ihre Filiale immer wieder durch Einbrüche auffällt!«

»Das klingt ja wie ein Vorwurf! Aber was kann ich dafür? Wir beachten alle Sicherheitsvorschriften.«

»Sie müssen sich etwas einfallen lassen, um die Einbrecher besser abzuschrecken.«

»Ich hatte Ihnen ja schon vorgeschlagen, einen Wachdienst anzuheuern.«

»Zu teuer.«

»Und eine bessere Alarmanlage?«

»Das bringt nichts. Die waren ja immer schon weg, wenn die Polizei kam.«

Dann rückte er mit der Sprache raus, womit er die Einbrecher abschrecken wollte: mit mir! Er bat mich, »gelegentlich« im Lager zu übernachten, vor allem von Freitag auf Samstag; er würde mir dort auch ein Bett und einen Fernseher aufstellen lassen.

Mich überkam Panik. »Ich bin eine schwächliche Frau! Was soll ich allein gegen Einbrecher ausrichten?«

»Die laufen davon, wenn sie jemanden im Lager brüllen hören. Und außerdem haben Sie ja eine Waffe bei sich.«

»Ich soll eine Pistole ...?«

Er schüttelte den Kopf. »Ihr Handy!«

Aber hatte er nicht gerade noch gesagt, die Polizei komme immer zu spät?

Mein Mann und ich hatten gerade gebaut, ich war auf mein Gehalt angewiesen. Der Chef bequatschte mich so lange, bis ich nachgab. An Freitagen bedeutete das: Statt um 21 Uhr nach Hause zu fahren, wie sonst, blieb ich in der Firma. Und am nächsten Morgen um 7 Uhr, wenn die Arbeit wieder losging, war ich schon da.

Mein Mann war so besorgt um mich, dass er die meisten Nächte mit mir in der Filiale verbrachte. Das Lager war ein gruseliger Schlafplatz. Dauernd knisterte und knackte es. Wir schreckten hoch aus dem Schlaf wie Kinder aus Alpträumen, denn wir rechneten ja jede Sekunde mit einem Einbruch.

Die Einbrecher sind nie mehr gekommen. Eingebrochen ist dafür meine Gesundheit. Nach acht Monaten war ich psychisch am Ende, weil mir jeder Abstand zur Arbeit abhandengekommen war. Auch unter der Woche hatte ich immer öfter in der Firma übernachtet, weil ich zu müde für den Heimweg gewesen war.

Mein Arzt zog mich aus dem Verkehr und verschrieb mir eine Kur.  
Die Firma hat mir nicht mal einen Blumenstrauß geschickt.

*Sylvia Nester, Filialleiterin*

## **Ein Anruf am Nordkap**

Wenn in der Antike ein Sklave bestraft wurde, ließ man ihn auspeitschen, bis das Blut floss. Heute foltern Chefs ihre Mitarbeiter mit einem feineren Instrument: dem Vorwurf. Der schlimmste aller Vorwürfe lautet: »Sie machen Dienst nach Vorschrift!« Zwar könnte man meinen, Handeln »nach Vorschrift« sei etwas Korrektes, gar die Erfüllung eines Vertrages, aber so ist das nicht. Solche Mitarbeiter werden von Chefs gern als »Beamte« bezeichnet – womit nicht »treuer Diener des Firmenstaates«, sondern »elender Faulpelz« gemeint ist.

Vielleicht heißen »Arbeitnehmer« so, weil sie Nehmer-Qualität brauchen: So wie gute Boxer viele Schläge einstecken und abfedern müssen, so soll der heutige Mitarbeiter immer neue Arbeitshiebe verkraften, ohne dabei k.o. zu gehen. Auf die Uhr darf er nur morgens schauen, um pünktlich im Büro zu sein – doch keinesfalls abends, um pünktlich zu gehen.

»Pünktlich« kommt von »Punkt«. Der Punkt hinter der Arbeit, der sie beendet bis zum nächsten Morgen, bis nach dem Wochenende, bis nach dem Urlaub: Die Firmen wollen ihn ausradieren. 24 Stunden am Tag brodelt ihr Arbeits-Vulkan, er sprüht Aufträge, Nachfragen, Projekte. Und seine Lava wälzt sich gnadenlos ins Privatleben der Mitarbeiter, sie dringt durch alle Ritzen, verbrennt ihre Freizeit, verschmort ihre Hobbys, drängt ihre Familien ins Hinterland zurück.

Selbst ein ruhender Arbeits-Vulkan ist kein beruhigender Anblick:

Jederzeit kann er ausbrechen! Das kündigen die Seismographen der Mitarbeiter an, die stets mitzuführen sind: Laptop, Handy, Blackberry. Diese Statussymbole von einst zeugen nur noch vom Status der ständigen Verfügbarkeit: Stand-by. Jeder Arbeitnehmer ein Detektiv Rockford – Anruf genügt!

Dass die Aschewolke des Arbeits-Vulkans sogar die Urlaubssonne verfinstern kann, musste Jan Becker erfahren, Produktmanager eines Unternehmens in Schleswig-Holstein. Er war mit seiner Frau und seiner fünfjährigen Tochter im Wohnmobil ans Nordkap gefahren, um Abstand zu gewinnen; in den letzten Monaten hatte er oft zwölf Stunden am Tag geschuftet. Sein Diensthandy hatte er zu Hause gelassen, den Laptop auch. Die Arbeit sollte ihn nicht einholen. Nicht hier, wo das Summen der Mücken wie eine süße Melodie der Ewigkeit durch die Mittsommernacht vibrierte. Nicht hier, wo die sprudelnden Flüsse seine Sorgen davonschwemmten, wenn er lange genug in ihr klares Wasser schaute, und ihre Lebendigkeit auf ihn übertrugen.

Doch dann zog die Vulkanwolke auf: Seine Frau nahm ein Handygespräch an, schaute wie bei einer Todesnachricht – und reichte den Anruf an ihn weiter. Es war sein Chef:

»Entschuldigen Sie, Herr Becker – wir haben hier einen Notfall in der Firma.«

Jan Becker holte tief Luft: »Woher, bitte schön, haben Sie die Nummer meiner Frau?«

»Ich habe die letzten sechs Nummern in Ihrem Telefon-Display angewählt. Mit der letzten hatte ich Erfolg.«

»Sie haben wahllos die Nummern durchgewählt?«

»Ich wusste, dass Sie Ihr Handy nicht dabei haben. Die Nummer Ihrer Frau kannte ich nicht. Was hätte ich tun sollen?«

Jan Becker dachte: Zum Beispiel, meinen Urlaub respektieren! Doch er biss sich auf die Zunge und fragte, um welchen »Notfall« es sich handele.

»Ein Kollege ist erkrankt. Sie müssen seine Präsentation übernehmen.«

»Aber Sie erwarten doch nicht von mir, dass ich erst eine Woche ans Nordkap fahre – und dann eine Woche wieder zurück, ohne am Urlaubsziel zu bleiben!«

»Nein, das sollen Sie nicht«, sagte der Chef.

Jan Becker wollte schon durchatmen, da fügte sein Vorgesetzter hinzu: »Die Präsentation ist übermorgen – Sie müssen nach Hause fliegen. Natürlich auf Kosten der Firma.«

Was juckt es die Firma, ob ein Mitarbeiter im Urlaub ist! Was juckt es sie, ob er seine Frau und seine Tochter alleine in einem Wohnmobil Tausende von Kilometern nach Hause fahren lassen muss! Völlig egal, ob die Freizeit des Mitarbeiters zerschlagen und seine Ehe gefährdet wird – Hauptsache, er steht Gewehr bei Fuß, sobald die Arbeit ruft.

Am meisten ärgerte es Jan Becker, dass man die Präsentation locker um zehn Tage hätte verschieben können. »Aber das kann ich dem Kunden nicht zumuten«, erklärte der Chef. Nach außen, gegenüber dem Kunden, war er höchst feinfühlig. Aber wie sprang er mit seinem Mitarbeiter um? Wer auf der Gehaltsliste steht, ist der Depp.

Eine Umfrage der Technischen Universität München ergab: Neun von zehn Führungskräften fühlen sich in ihrer Freizeit gestresst, weil sie ständig über ihr Smartphone erreichbar sind. 84 Prozent schalten das Gerät nicht einmal im Urlaub ab.<sup>15</sup> Unter Mitarbeitern dürfte die Quote ähnlich hoch sein.

Dass der moderne Mensch sein Leben um die Arbeit baut, wie man einst die Dörfer um den Schlossberg baute, ist für Firmen selbstverständlich geworden. Ob ein Paar Kinder bekommt, hängt nicht zuletzt davon ab, ob die Firma einen sicheren Arbeitsplatz bietet – oder nur wacklige Zeitarbeit. Ob ein Mensch am Ort seiner Wahl lebt, hängt davon ab, ob ihn sein Arbeitgeber dort leben

Die Verkäuferin wehrt ab: »Ein, zwei Stündchen! Herr Fechner, ich habe Kinder zu Hause!«

Der Chef empfiehlt, Frau Deiles Freund solle früher nach Hause kommen und sich um die Kinder kümmern. Die Mitarbeiterin weist das zurück. Herr Fechner holt tief Luft und redet ihr ins Gewissen: »Schade, Frau Deile! Wenn Sie immer nur Dienst nach Vorschrift schieben, dann werden Sie es nie weit bringen! Und das ausgerechnet jetzt, wo ich mir überlege, Sie von der Zeitarbeitsfirma in eine Festanstellung zu übernehmen!«

Diese Worte bringen die Erleuchtung: Das Gesicht von Frau Deile hellt sich auf. Im Ton einer Bekehrten trällert sie: »Das freut mich ja auch, Herr Fechner, aber ob es heute Abend schon geht? Ich werde es versuchen!«

Mindestens vier Botschaften blieben beim Fernsehzuschauer hängen:

1. Der Wille einer Mitarbeiterin gilt nur so lange, bis der Chef etwas anderes will.
2. Das Listen von Damenwäsche ist wichtiger als die Erziehung von Kindern.
3. Überstunden sind die normalste Sache der Welt – wer sie verweigert, kann seine Karriere knicken.
4. Zeitarbeiterinnen müssen ihrem Chef die Füße küssen, wenn er nur das Wort »Festanstellung« in den Mund nimmt (und es womöglich am nächsten Morgen wieder vergessen hat).

Erst wenn der Rubel der Firma rollt, die letzte Unterhose gelistet, der Mond aufgegangen und der Chef zufrieden ist – erst dann darf die Mutter nach Hause gehen. Und sich um Nebensächlichkeiten, sprich ihre Kinder, kümmern.

Aber wie gelang diesem Raubtier-Kapitalismus, dieser billigen

Überstunden-Propaganda der Sprung ins Fernsehprogramm? Die Initiative Soziale Marktwirtschaft hatte nachgeholfen – mit 58 670 Euro.<sup>16</sup> So viel Geld ließ es sich die Arbeitgeber-Initiative kosten, ihre ideologische Schleichwerbung in die Drehbücher zu schmuggeln, darunter auch Loblieder auf die Zeitarbeit. Das Ziel dieser Vorabend-Propaganda liegt auf der Hand: Die gesellschaftlichen Maßstäbe sollen verschoben und die Rechte der Arbeitnehmer ausgehöhlt werden.

»Es gibt große Worte, die so leer sind, dass man ganze Völker darin gefangen halten kann«, schrieb der polnische Autor Stanislaw Jerzy Lec – das gilt auch für Völker zweibeiniger Arbeitsbienen! Hier kamen diese Worte nach dem Prinzip des Werbespots zum Einsatz. Am Anfang steht das Problem: Frau Deile ist trotzig und will die Überstunden verweigern – ein Berg schmutziger Wäsche, der gereinigt werden will. Und dann wird die Lösung präsentiert – hier kein Waschmittel, sondern eine Gehirnwäsche durch den Chef. Er manipuliert seine Mitarbeiterin, indem er ihr erst Angst einjagt und dann Hoffnung macht. Und diese Gehirnwäsche reinigt die Bedenken – typisch Werbung! – »weißer als weiß«; die Mitarbeiterin lehnt Überstunden nicht mehr ab, sondern verspricht: »Ich werde es versuchen!«

Als die Schleichwerbung aufgeflöhen war, gab sich die Arbeitgeber-Initiative nicht sonderlich zerknirscht: Die Themenauswahl sei »selbst bei kritischer Betrachtung ideologiefrei« gewesen und habe außerdem »auch dem Bildungsauftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks« entsprochen.<sup>17</sup> Wenn das stimmt, muss das Listen von Damenwäsche demnächst neben Goethes »Faust« in den Lehrplänen stehen – oder besser anstelle, damit niemand mehr nach des Pudels (oder der Schleichwerbung) Kern fragt!

Nicht nur im Fernsehen, sondern auch im Alltag senden Chefdarsteller mit Vorliebe die Botschaft: Wer noch Arbeit hat, soll so froh

dem Suchmaschinen-Giganten Google. Sie schleppen Tischtennisplatten herbei, richten Fitnessstudios ein, verteilen Kicker über die Flure. So viele Gemälde hängen an den Wänden, dass kein Mensch mehr ins Museum muss. Der Nachwuchs wird im firmeneigenen Kindergarten versorgt, das reparaturbedürftige Auto direkt vom Firmengelände abgeholt, der Lebensmittel-Einkauf auf Wunsch erledigt. Und wenn es irgendwo zwickt oder drückt, springt sofort der Betriebsarzt herbei.

Das Firmengebäude gleicht einem Verwöhn-Tempel: Ein Masseur knetet Verspannungen weg. Sanfte Musik flutet die Aufenthaltsräume. Sessel laden zum Dösen ein, Flipperautomaten zum Spielen, exotische Leinwände zum Träumen. Überall stehen Schalen mit Obst und Karaffen mit frisch gepressten Säften. Das Gebäude riecht nach Kaffee, nach Plätzchen, nach Freizeit – aber nicht nach Arbeit.

Die Firma als persönlicher Diener ihrer Mitarbeiter: als Kuschel-ecke, als Gratisrestaurant, als Freizeitpark.

Mit dieser Tarnung verfolgen Unternehmen einen knallharten Zweck: So bequem soll es sein in ihren heiligen Hallen, so heimelig und so luxuriös, dass der Mitarbeiter gar nicht mehr nach Hause will! Denn was hat ihm im Vergleich dazu seine Zwei-Zimmer-Wohnung zu bieten, mal abgesehen von einer unausgeräumten Spülmaschine, einem überquellenden Briefkasten und einer schon mehrfach angemahnten Einkommenssteuererklärung?

Sogar Familienväter und -mütter ziehen es oft vor, die Arbeitsbesprechung mit den Kollegen um 20.00 Uhr im Fitnessraum fortzusetzen, statt sich zu Hause nerven zu lassen vom Kindergeschrei, vom Rasenmäher des Nachbarn und von den ewig selben Vorwürfen des Partners: »Warum kommst du erst jetzt heim? Ist dir die Arbeit wichtiger als ich?«

Der moderne Arbeitsplatz ist ein Fliegenfänger: Mit seinem süßen Duft lockt er die Mitarbeiter an – und dann bleiben sie kle-

ben. Gerne 60, 70 Stunden pro Woche. Die Angestellten lassen sich auf einen psychologischen Vertrag mit der Firma ein, aber sie lesen nur die Vorderseite: »Arbeit ist bei uns wie Freizeit.« Auf der Rückseite übersehen sie den Umkehrschluss: »Freizeit ist bei uns wie Arbeit«!

Wenn die Grenze zwischen Freizeit und Arbeit, zwischen Kollegen und Familie verwischt, dann ist der Mitarbeiter seiner Arbeit so schutzlos ausgeliefert wie ein Soldat dem *Friendly Fire*: Vor Angriffen des Gegners geht man in Deckung. Doch mit Attacken aus den eigenen Reihen rechnet man nicht und wird voll getroffen.

Die Rechnung der Firmen ist einfach: Wenn der Mitarbeiter jeden Tag zwei Gläser Saft trinkt und zwei Äpfel isst, kostet das schlappe zwei Euro. Wenn er jedoch zwei unentgeltliche Arbeitsstunden im Gegenzug spendiert, kann das locker 120 Euro bringen – ein gutes Geschäft! Und auch das Fitnessstudio rechnet sich schnell, wenn der Mitarbeiter am Samstag oder während seines Urlaubs nicht nur *dort* vorbeischaud (45 Minuten), sondern gleichzeitig im Büro (mindestens 90 Minuten).

Die Firma gaukelt eine Ersatzfamilie vor, unter anderem durch Chefs, die sich von jedem duzen lassen, auch von der Putzkolonne. Doch merkwürdigerweise driften alle Gespräche, ob im Massagesessel oder im Fitnessstudio, immer zum selben Thema: zur Arbeit. Wie ist der Stand des Projektes? Wer kennt einen Kontaktmann bei diesem Zulieferer? Wie ließe sich diese Präsentation noch aufhübschen?

Schnell beugen sich die Köpfe wieder über einen Laptop, schnell werden neue Mails abgefeuert, Lieferanten angerufen, Strategien entwickelt, Tagungen gebucht, Meetings für 19.30 Uhr anberaumt. Die vermeintliche Freizeit ist nur ein Anlauf für den nächsten Sprung in die Arbeit.

Und der Chef spielt lediglich so lange Kumpel, bis die erste Ab-

»kurzen Gefallen« eingespannt. »Kurz« hieß: nicht unter einer Stunde. Überstunden sah er gerne, denn sie wurden nicht bezahlt.

Bei einer Teamrunde verblüffte er uns mit einem Vorschlag: Er wollte eine »Ü-Prämie« einführen, eine Prämie für Überstunden. Der fleißigste Mitarbeiter sollte am Jahresende belohnt werden. Alle waren aufgefordert, ihre Überstunden zu erfassen und sie ihm am Monatsende mitzuteilen. »Damit Sie Ihre Chance auf die Prämie wahren«, sagte er. Als hätte es sich bei den Überstunden-Zetteln um Lottoscheine gehandelt – und nicht um ein raffiniertes Instrument der Kontrolle!

Natürlich erzeugte das Druck: Wer bislang keine Überstunden gemacht hatte, kniete sich rein, nur um am Monatsende keine »Nullnummer« abliefern zu müssen. Und die ohnehin Überstunden-Geilen spielten bei Feierabend das Spiel: Wer sich zuerst (nach Hause) bewegt, hat verloren!

Am Ende des ersten Monats hing im Gemeinschaftsraum ein Zettel aus, auf dem alle 35 Mitarbeiter unserer Filiale gelistet waren. Ganz oben, an der Tabellenspitze, standen die Kandidaten mit den meisten Überstunden. Und ganz unten, im Tabellenkeller, fanden sich alle, die ihre reguläre Arbeitszeit nicht mindestens um eine zweistellige Stundenzahl übertroffen hatten.

Die einen schämten sich. Die anderen waren stolz. Ein regelrechter Wettkampf begann: Jeder wollte ein paar Tabellenplätze gutmachen! Am Ende des Jahres hatte der strebsamste Kollege 700 Überstunden gesammelt. Dafür bekam er bei einer feierlichen Zeremonie die »Ü-Prämie« ausgehändigt: 1500 Euro. Der Chef tat großzügig. Dabei entsprach die Prämie nur einem (Über-)Stundenlohn von gut zwei Euro – etwa ein Sechzehntel dessen, was der Mitarbeiter regulär hätte verdienen müssen!

Und alle anderen, auch ich, hatten ihre Überstunden der Firma spendiert! Anstelle von zusätzlichem Geld bekamen wir nur den Hinweis:

»Im kommenden Jahr können Sie die Ü-Prämie bekommen – strengen Sie sich einfach an!«

Wahrscheinlich stand das »Ü« doch eher für: übertölpelt!

*Jörg Eilts, Versicherungskaufmann*

### **Wie die Firma meinen Heiligabend verdarb**

Als Assistentin in einem Baukonzern teilte ich nicht das Millionengehalt meines Chefs, wohl aber seine Arbeitszeiten. Er betonte immer, wie gut ich es hätte, morgens erst ab 9.30 Uhr zu arbeiten, weil auch er dann erst anfing – aber er verlor kein Wort darüber, dass ich oft bis 22 Uhr bleiben musste, weil er dann erst aufhörte. Für ihn war es ganz selbstverständlich, dass ich sprang, wann immer er rief.

Umso mehr freute ich mich, als der Weihnachtsurlaub nahte. Zu Hause hatte ich viel nachzuholen, für das Weihnachtsfest mit der Familie war vor lauter Arbeitsstress nichts vorbereitet. Aber zum 23. Dezember bestand die Hoffnung, dass ich schon am frühen Nachmittag abschwirren konnte.

Doch ich hatte die Rechnung ohne meinen Chef gemacht: »Am 23. Dezember werden meine Kollegen und ich eine Feier für unsere Assistentinnen veranstalten – als Dankeschön für Ihren großen Einsatz!« Ich wollte mich schon freuen, da fügte er hinzu: »Wir starten um 21 Uhr, dann sind wir mit der Jahresabschlussbesprechung durch.« Und weil es so schön praktisch war, sollte die Feier nicht in einem Lokal, sondern im Gästesaal der Firma stattfinden: »Sorgen Sie für weihnachtlichen Glanz!«

Statt mein eigenes Weihnachtsfest zu Hause vorzubereiten, turnte ich also an der Decke des Gästesaals herum, um ihn zu schmücken. Auch das Essen, die Getränke, die Dekoration der Tische und das Rahmenprogramm mussten ich und meine Kolleginnen organisieren – dabei fand das Fest doch angeblich für uns statt!

Die Feier begann erst um 22.15 Uhr, die Jahresabschlussbespre-

In diesem Kapitel erfahren Sie unter anderem ...

- warum Chefs ihre Arbeitszeit, nicht aber ihr Gehalt mit Ihnen teilen wollen,
- mit welchen Tricks (Über-)Stundendiebe ihre Mitarbeiter bestehlen,
- warum von zehn Terminzusagen des Managements mindestens elf platzen
- und wie ein Chef im Großraumbüro zum Geiselnnehmer wurde.

## **Der Oberheld**

»Oberheld« – so nannten die Mitarbeiter eines Halbleiter-Herstellers ihren Chef. Egal welche Zumutung er ihnen aufs Auge drückte, sein Leitspruch lautete: »Ich verlange nichts von Ihnen, was ich nicht auch von mir selbst verlange!« Er, der Oberheld, saß jeden Tag so lang am Schreibtisch, dass das Licht aus seinem Büro noch um Mitternacht wie ein Fixstern leuchtete. Er, der Oberheld, retournierte nächtliche Mails aus Übersee so schnell wie Aufschläge beim Tischtennis. Er, der Oberheld, verschob seinen Sommerurlaub so lang, bis der erste Schnee ihm Anlass gab, auch den Winterurlaub zu verschieben.

Und für den unwahrscheinlichen Fall, dass er doch mal ein paar Urlaubstage nahm, hatte er selbst Störungen bestellt: Seine Assistentin war angewiesen, Alarm zu schlagen, sobald »etwas hakt«. Sogar für Probleme, die nur Problemchen waren, sauste er mit Blaulicht zur Arbeit zurück. Sein Leben bestand nur aus fünf Buchstaben: FIRMA.

Von seinen Mitarbeitern erwartete er dasselbe. Als ein Außendienstler sich weigerte, seinen Urlaub zu verschieben, meinte er: »Meine Reiserücktritts-Versicherung ist mittlerweile fast so teuer wie die Reisen, so oft habe ich meinen Urlaub schon verschoben.« Als ein kranker Assistent zögerte, von zu Hause zu arbeiten: »Als ich nach meiner Blinddarm-OP aus der Narkose aufwachte, habe ich sofort im Sekretariat angerufen. Die ersten Akten kamen vor dem ersten Blumenstrauß.« Und wenn einer in seiner Freizeit keine Mails abrufen wollte: »Wissen Sie eigentlich, dass mich mein Blackberry sogar schon mal aus der Hochzeitsfeier eines engen Freundes gerissen hat?«

Wie ein Bodybuilder seinen Bizeps, so trug er seine Arbeitsheldentaten vor sich her. Als wäre es keine Dummheit, sondern eine grandiose Leistung, sich als Arbeitsezel vor den Karren einer Firma zu spannen. Und weil *er* ein Esel war, mussten es seine Leute auch sein.

Dass Mitarbeiter herdenweise dem Burn-out entgegenlaufen, hat nicht in erster Linie mit ihrer eigenen Persönlichkeit zu tun, wie immer wieder behauptet wird, sondern mit der Persönlichkeit ihrer Chefs – mit dem, was ihnen vorgelebt und als Unternehmenskultur gepflegt wird. Es gilt beim Führen das IA-Prinzip – der Chef lebt ein Verhalten vor, und seine Mitarbeiter, die Arbeitsezel, sollen sagen: »Ich auch!«

Das Arbeitsgebaren eines Chefs ist wie eine ansteckende Krankheit. Wenn der Boss bis 23 Uhr am Schreibtisch sitzt, ist er ein lebendes Mahnmal, das sich jeder Mitarbeiter vor Augen führen sollte, ehe er sich um 17 Uhr *gegen* den pünktlichen Feierabend entscheidet. Ein Chef, der nachts noch Mails verschickt, sendet die wichtigste Botschaft durch die Sendezeit: »Nimm dir ein Vorbild, Mitarbeiter! Während du dich im Bett wälzt, wälze ich Arbeit!«

Der Chef wirkt wie ein Kontrastmittel: Jeder, der als Mitarbeiter von seinem Verhalten abweicht, fällt unangenehm auf. Die karrie-

regeilen Streber erkennen dieses Signal. Sie lauern die ganze Nacht vor ihren Smartphones, immer in der Hoffnung, eine 23.45-Uhr-Mail des Chefs in maximal 90 Sekunden zu erwidern.

Gleichzeitig übernehmen sie das Verhalten des Vorgesetzten. Ihre nächtlichen Mails lassen sie wie Streubomben über die Firma regnen, mit großem Verteiler und sofortigem Antwortbedarf. Und natürlich arrangieren sie es, dass sie ihrem Chef um 20.30 Uhr noch im Raucherraum begegnen, Nachtarbeiter unter sich. Dabei beklagen sie die Arbeitsmoral der Kollegen. Der Chef nickt. Zwei Rauchkringel vereinigen sich.

Die hausgemachte Evolution besorgt den Rest: Die Streber werden für ihren Einsatz befördert. Diese positive Verstärkung erhöht ihren Eifer. Und wenn sie nicht gestorben sind, natürlich an Überarbeitung, dürfen sie eines Tages selbst befördern – und ziehen Mitarbeiter ihrer eigenen Bauart vor: Helden der Arbeit.

Dieser Arbeitswahn übt eine Sogwirkung aus: Wer es sich noch erlaubt, im heimischen Bett statt am Schreibtisch zu übernachten, nimmt ein schlechtes Gewissen mit in den Schlaf. Was die Arbeitshelden vorleben, geht mit dem stillschweigenden Appell einher: »Häng dich endlich rein wie wir, du Flasche! Sonst kannst du hier nichts werden, höchstens Entlassungskandidat!«

Eigentlich könnten sich solche Chefs durch Goethe moralisch reinwaschen: »Mit einem Herren steht es gut / der, was er befohlen, selber tut.« Allerdings wollen sie mit den Mitarbeitern nur ihre Pflichten teilen! Ununterbrochen schufteten wie ein Chef? Klar doch! Erreichbar sein wie ein Chef? Selbstverständlich! Den Kopf hinhalten, wenn etwas schiefgeht? Aber sicher! Als Letzter aus dem Büro gehen? Sehr erwünscht! In Chefqualität arbeiten? Mindestens!

Anders die süßen Seiten der Führungsposition: Chefgehalt kassieren? Vergiss es! Im Chefbüro residieren? Nicht drin! Chefsekretärin bekommen? Traum weiter! Erster Klasse reisen? Zu teuer! Fünfstel-

liger Bonus am Jahresende? Ach was! Dienstwagen? Niemals! Parkplatz am Gebäude? Von wegen! Coachings umsonst? Keine Chance!

Es ist ein Spiel mit gezinkten Karten: Die Mitarbeiter sollen die Pflichten ihrer Chefs teilen, aber auf deren Privilegien verzichten. Dass sie nicht angemessen für ihren Einsatz belohnt werden, ist einer der Gründe, warum so viele Mitarbeiter als Motivationsleichen enden. Schlecht belohnte Arbeit steigert sogar das Risiko auf einen Herzinfarkt, wie der Düsseldorfer Medizinsoziologe Johannes Siegrist nachweist.<sup>19</sup>

Chefs sind gleicher als gleich, auch nach Feierabend. Der Vorgesetzte streicht ein saftiges Gehalt ein, er kann es sich leisten, seinen Haushalt von einer Hilfskraft organisieren und seine Kinder von einer Nanny betreuen zu lassen. Derweil müssen seine Mitarbeiter stets an zwei Fronten kämpfen: dem Berufs- und Privatleben.

Die Führungskraft kann es sich erlauben, ihre bessere Hälfte ein ausgeglichenes Dasein zu Hause führen zu lassen. Dagegen rasseln im Haushalt des Mitarbeiters oft zwei Vollzeit-Arbeiter mit solchem Volldampf zusammen, dass der Eheberater nur noch einen Totalschaden attestieren kann. Und wie sich der Arbeitsstress ins Privatleben überträgt, überträgt sich der Privatstress ins Arbeitsleben. Ein Teufelskreis, der krankmachen kann.

Kein Medikament wirkt sich auf die Gesundheit und die Lebenserwartung eines Menschen besser aus als eine leitende Position. Im Schnitt sterben Mitarbeiter 4,4 Jahre früher als ihre Chefs, das belegt der britische Epidemiologe Sir Michael Marmot.<sup>20</sup> Weil sie über ihr Arbeitsleben bestimmen können, statt nur geschubst und damit gestresst zu werden.

Die Führungskraft, die sich kaputtarbeitet und vom frühen Herzinfarkt dahingerafft wird, ist ein lächerlicher Heldenmythos. Tatsächlich scheint oben in der Hierarchie die Sonne – und gestorben wird unten, im Tal der Deppen.

weg? Warum gab es keine Sicherungskopie? Alle anderen Personal-daten waren noch vorhanden.

Der Geschäftsführer ließ die Belegschaft wissen: »Leider können wir nicht rekonstruieren, wer wie viele Überstunden hatte. Deshalb biete ich Ihnen eine Woche unbezahlten Sonderurlaub an. Dieses Angebot gilt auch für alle, die weniger Überstunden hatten.«

Nach Großzügigkeit sollte das klingen – doch es war ein Witz! Die meisten Mitarbeiter hatten 120 oder mehr Überstunden auf dem Konto gehabt. Der »Sonderurlaub« deckte nicht mal ein Drittel dieser Zeit ab! Nur die Führungskräfte, deren Überstunden im Gehalt enthalten waren, konnten sich schadlos aus der Affäre ziehen.

Es kam zu langen Gesprächen zwischen der Geschäftsleitung und zwei ausgewählten Vertretern der Mitarbeiter (da es keinen Betriebsrat gab). Am Ende stand ein Kompromiss: sieben Tage Sonderurlaub für jeden. Die Firma machte ein großes Geschäft, entledigte sich mit einem Schlag ihrer Altlasten.

Was aus dem »Sonderurlaub« wurde, erzählt Peter Heister: »Die viele Arbeit zwang uns weiter zu Überstunden. Ich wäre froh gewesen, wenn ich meinen regulären Urlaub hätte nehmen können. Vom Sonderurlaub ganz zu schweigen!«

Die Zeitdiebe, die grauen Herren aus Michael Endes Roman »Momo«, sind umgezogen: Sie residieren jetzt in der Chefetage. Mit jeder Stunde, die sie einem Mitarbeiter entreißen, erhöhen sie den Profit der Firma. Am meisten Spaß machen ihnen die großen Raubzüge.

Wie ein solcher Coup gelingen kann, hat eine Anwaltskanzlei vorgemacht.<sup>21</sup> Sie hatte einen jungen Juristen eingestellt und ihm die Perspektive auf eine Partnerschaft aufgezeigt. Aber erst müsse er sich bewähren.

Der junge Anwalt hatte verstanden! Er trieb seinen Arbeitsmotor auf Hochtouren, weit über den Feierabend hinaus. Er wälzte Akten,

