



**Kanzler-Kandidat**  
Frank-Walter Steinmeier  
stellt sich FOCUS-Fragen



**Digitalkameras**  
Alle Neuheiten von der  
Photokina in Köln



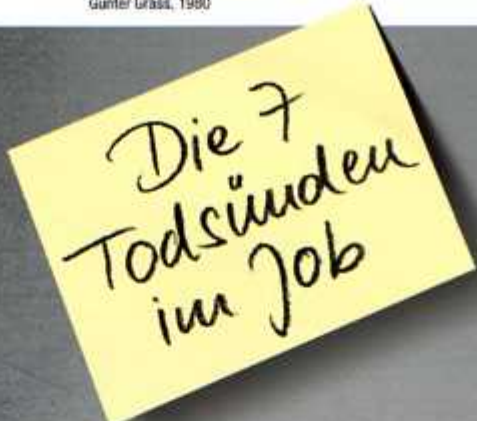
Günter Grass, 1990

**Autoren-Bilder**  
Magische Momente  
großer Schriftsteller

NUMMERN € 4,90 • WERBUNGSRATE € 4,00 • FRANKFURT € 3,30 • WERBUNGSRATE € 3,30 • NUR WEGEN MUR 44 • JAPAN JPY 1300 (EXKLUSIVE TAX) • AUWENLAND € 4,20 • UNTER € 1,10



Nr. 39 22. September 2008 € 3,20



# Ärger im Büro?

Giftige Chefs, nervige Kollegen, Zukunftsangst:  
Protokolle aus dem Arbeitsalltag



*Experten raten, wie Sie  
Probleme erkennen  
und intelligent angehen*



# Mal wieder Ärger im Büro?



## Abgeblitzt

### DIE UNBEQUEME

Die Wirtschaft sucht angeblich Querdenker. Margarete Knauf\* kennt eine andere Realität.

Die Frankfurterin Margarete Knauf steht zu ihren Überzeugungen – auch im Beruf. Wenn sie etwas für falsch hält, dann sagt sie das. Im Lauf der Jahre wurde sie dadurch etlichen Kollegen im Konzern unbequem.

In zwei Situationen spürte sie das besonders: Als sie Einblick in eine Speisenauffäre gewann und unangenehme Fragen stellte, wurde die interne Revision auf sie angesetzt. Und als sie mit neuen Erkenntnissen zu Problemen in einem Geschäftsbereich aufwartete, interessierten sich Managerkollegen nicht für den Inhalt der Informationen, sondern lediglich für ihre Quelle.

**Expertenrat** von Karriereberaterin Madeleine Leitner, München:

„Querdenker sind oft ungewöhnliche Menschen, die eigentlich gute Ideen haben. Andererseits sind sie nicht immer diplomatisch. Das führt zu Konflikten, wenn sie auf Menschen prallen, die ihre eingespielten Arbeitsabläufe nur ungern ändern. Die kritischen Köpfe ecken oft an und bleiben frustriert zurück, weil Kollegen und Vorgesetzte ihre Ideen zu wenig würdigen.“

Die Betroffenen sollten versuchen, ihre Vorschläge diplomatischer zu formulieren, und sich mit wohlgesinnten Kollegen verbünden. Wer trotzdem nicht weiterkommt, sollte sich nach einer neuen Stelle umsehen. Kleinere Firmen oder High-Tech-Betriebe müssen sich schnell an die Märkte anpassen und suchen gezielt Querdenker. Doch Vorsicht: Nicht alle Firmen sind so innovativ, wie sie behaupten.“

### HAUSAUFGABEN ERLEDIGT

Margarete Knauf geht gut vorbereitet in Besprechungen – ihre kontroversen Ansichten kommen dennoch nicht an



\*Name von der Redaktion geändert

Cholerische Chefs, nervige Kollegen, Job-Angst – was den Deutschen den **Spaß an der Arbeit** verdirbt und wie sie der Frust-Falle entkommen können



### DRAUSSEN VOR DER TÜR

Software-Betreuer Ulrich Neeb, 55, nach seinem Termin beim Arbeitsgericht München: Sein Chef hatte ihm nach nur einem Monat im Job völlig unerwartet gekündigt



## ATMOSPHERE MUSS STIMMEN

**Arbeitsklima-Index** Beeinflussung des Wohlbefindens durch Arbeitsaspekte in Prozent



**NETTE KOLLEGEN** Ein gutes Betriebsklima halten Mitarbeiter für wichtiger als interessante Aufgaben, ein Top-Gehalt oder Karrierechancen

**Arbeitsdruck** in Prozent



**GEWALTIGES PENSUM** Viele Angestellte fühlen sich durch die wachsende Aufgabenlast gestresst. Die Qualität ihrer Arbeit leidet



**KRIEGER IN NADELSTREIFEN** Die Metro-Top-Männer Körber (l.) und Cordes

**E**in ganz normaler Vormittag im Arbeitsgericht München: Im Saal 1 werden die Fälle im 10-Minuten-Takt abgefertigt. Draußen, in den langen, schmucklosen Fluren, blättern Anwälte in Fachjournals. Noch- oder Ex-Arbeitnehmer rutschen unruhig auf den Stühlen hin und her, sehen immer wieder ihre Unterlagen durch. Wenn ihre Blicke durch den Raum schweifen, glänzen die Augen sorgenvoll. Auch Ulrich Neeb ist heute gekommen, um über seine Kündigung zu verhandeln, die ihn nur vier Wochen nach Job-Antritt erteilte. Zur Unterstützung hat er seine Tochter mitgebracht. „Die Stelle hätte mir gut gefallen“, bedauert der 55-jährige Software-Betreuer aus Schweinfurt. Wegen einer Konkurrenz-Ausschlussklausel im Vertrag kann Neeb immerhin 20000 Euro erstreiten.

Die Szenen vor Gericht bilden nur die sichtbare Spitze eines Millionenproblems: Ärger im Büro. Wie bei einem Eisberg ist die Unzufriedenheit von Deutschlands Schreibtischarbeitern meist nicht offensichtlich, sondern verbirgt sich in unzähligen Firmengebäuden.

Nach Umfragen fühlen sich nur noch zwölf Prozent der Beschäftigten ihrem Arbeitgeber stark verbunden, 68 Prozent schieben Dienst nach Vorschrift, und 20 Prozent haben sogar schon innerlich gekündigt – schätzt das Meinungsforschungsinstitut Gallup. Der Managementberatung DDI zufolge geht in Deutschland gerade mal jeder Fünfte sehr engagiert an die Arbeit. „Der Ärger im Büro hat alarmierende Ausmaße erreicht“, konstatiert DDI-Expertin Natalie Jacquemin. „Es gibt sehr viele unzufriedene Mitarbeiter.“

Etwa Ingo Meisner\*. Der Leipziger arbeitet bei einem IT-Unternehmen, das nun zum weltweiten Konglomerat eines US-Fonds gehört. Bis die Firma übernommen wurde, zählte sie im deutschsprachigen Raum etwa 300 Beschäftigte. Man kannte sich. „Heute erfahren wir nicht einmal mehr, wie das Deutschland-Geschäft überhaupt läuft“, klagt Meisner.

**Ob Kulturschock, Karrierefrust oder Mobbing:** Öffentlich über ihren Groll zu reden, fällt vielen Beschäftigten – verständlicherweise – schwer. In diesem Artikel wollen sich nur einige Mitarbeiter zu erkennen geben, den meisten musste FOCUS zusichern, ihren Fall in Text und Bild zu verfremden.

Ärger am Arbeitsplatz beginnt oft mit Kleinigkeiten. Erzählt ein Kollege gern schlechte Witze, verschwindet die Lieblingstasse regelmäßig oder scheint allen anderen in der Abteilung unklar, wozu eine Klobürste da ist, dann ist das nervig bis unappetitlich – aber lösbar. Robustere Naturen lassen sich durch so etwas erst gar nicht aus der Ruhe bringen. Sensibleren Gemütern rät Dagmar Wilbs von der Unternehmensberatung Mercer, die eigene Ein- ▶



**Angesägt**

**AUF HÖCHSTEM NIVEAU**

Bei den Spitzen der Wirtschaft sind die Millionengehälter mitunter zum Großteil Schmerzensgeld. Der Fall Metro

**Über Monate** ziehen sich 2007 die Machtspiele zwischen dem damaligen Vorstandsvorsitzenden des Handelskonzerns Metro, Hans-Joachim Körber, und dessen Aufsichtsratsboss Eckhard Cordes. Cordes, Chef des Familienkonzerns und Metro-Großaktionärs Haniel, strebt nach Körbers Position. Der wehrt sich, auch über die Medien.

Im März schreibt ein Magazin: „Kenner der Verhältnisse bei Haniel berichten, dass sich die anfängliche Begeisterung der Familie über Cordes zuletzt immer mehr abgekühlt habe. Cordes ... fehle es, so heißt es in Duisburg, ‚an Demut und Diskretion‘ ... Cordes selbst zieht es offenbar weg von Haniel.“

**Eine Falschmeldung**, bewusst platziert, um Cordes zu diskreditieren. Der stellt Körber zur Rede und fordert ihn auf, keinen solchen Unsinn mehr zu verbreiten. Körber beteuert seine Unschuld und sagt, er habe mit dem Inhalt des Artikels nichts zu tun.

Bei der Hauptversammlung im Mai will Ex-Metro-Vorstand Hannjörg Hereth von Körber wissen, ob es richtig sei, dass er einem Medienberater 40000 Euro monatlich zahle. Körber bejaht. Ende August gewinnt Cordes im Macht-

duell die Oberhand. Sein Arbeitgeber Haniel baut den Metro-Anteil von 15,7 auf 34,2 Prozent aus. Körber geht zum 31. Oktober 2007, obwohl sein Vertrag eigentlich noch bis Februar 2009 läuft, und überlässt Cordes den Chefposten bei Metro. Cordes bleibt außerdem weiterhin Haniel-Boss.

**Expertenrat** von Achim Mollbach, Unternehmensberatung Kienbaum:

„Bei solchen Schlammschlachten muss der attackierte Top-Manager einen kühlen Kopf bewahren. Aus der Emotion öffentlich zum Gegenschlag auszuholen wäre verheerend. Wichtig ist, selbst genügend mächtige Koalitionäre auf seiner Seite zu haben, mit denen man eine klare Antwort-Strategie entwickeln kann. Wer indes allein auf weiter Flur steht, sollte sich fragen, wie lange er das mitmachen will.“

Vorbeugend sollte man die Augen auch in ruhigen Zeiten offen halten: Meist gibt es frühe Anzeichen, dass sich etwas zusammenbraut. Vertraute, die sich einen unabhängigen Blick bewahrt haben, können wichtige Hinweise geben.“



**IM JOB SCHIKANIERT** Die Angestellte Katharina Gebert\* leidet unter ihrem Chef



**Gemobbt**

**WENN DER CHEF TERRORISIERT**

*Ausgegrenzt, bloßgestellt, bedroht – Mobbing hat viele Gesichter. Katharina Gebert\* machten die Attacken krank.*

**Irgendwann** musste der Frust einfach raus. „Ich saß im Büro und konnte nur noch weinen“, sagt Katharina Gebert. Dabei sah sich die Bankangestellte immer als starke Frau. Sie kann gut mit Menschen umgehen und kennt sich in ihrem Aufgabengebiet bestens aus. Entsprechend hohe Ansprüche stellte sie an sich selbst.

**Ihr Vorgesetzter** droht dieses Selbstbild zu zerstören. „Mein Chef will seine Mitarbeiter als Marionetten“, klagt Gebert. Von den Ergebnissen habe er stets ein genaues Bild, ohne es zu vermitteln und die nötigen Informationen an die Hand zu geben. Geberts Arbeit bezeichne er als „gedankenlos“ oder „hingerotzt“. Sogar in Sitzungen mit anderen Führungskräften unterbreche er häufig ihre Vorträge, lasse sie kaum wieder zu Wort kommen.

**Die Missstände** offen anzusprechen, trauen sich Katharina Gebert und ihre Kollegen nicht. Sie fürchten, dass es noch schlimmer wird: „Es herrscht ein Gefüge der Angst.“

**Expertenrat** von Josef Schwickerrath, Psychologe an der Klinik Berus: „Mobbing kann jeden treffen. Die

*Opfer erleben, wie sie Kompetenzen verlieren, ausgegrenzt, bloßgestellt oder lächerlich gemacht werden.*

**Mobbing beschreibt den Prozess,** Mitarbeiter über längere Zeit zu schikanieren. Die Angriffe können von Vorgesetzten oder Kollegen ausgehen. Die Opfer leiden unter Depressionen, Kopfschmerzen, Angst- und Schlafstörungen. Unaufhörlich kreisen die Gedanken um den Stress im Job.

*Die Betroffenen brauchen unbedingt Abstand zum Geschehen. Sie sollen erkennen, was in der Arbeit schiefgelaufen ist – und wo sie möglicherweise selbst einen Teil zum Konflikt beigetragen haben. Vieles betrachten sie nur aus eigener Sicht.*

**Mobbing-Opfer müssen entscheiden,** ob sie ihre bisherige Stelle behalten, sich versetzen lassen oder kündigen wollen. Manche trainieren sich ein dickes Fell an, um sich gegen die Angriffe zu schützen. Wer mutig genug ist, sollte die Probleme ansprechen, um den Ärger nicht in sich hineinzufressen. Die Rolle der Betriebsräte und Personalabteilungen ist zwiespältig: Manchmal können sie helfen, manchmal nicht.“



**MOBBING-URTEIL**

**Für Schikanen eines Vorgesetzten haften auch nachlässige Arbeitgeber.**

**Der Fall:** Ein Oberarzt verlangte die Kündigung seines Chefarztes und Schmerzensgeld. Dieser hatte den Kläger über Jahre **bis zur Arbeitsunfähigkeit** gemobbt. Die Schikanen reichten von persönlicher Missachtung, unberechtigtem Anzweifeln fachlicher Fähigkeiten des Untergebenen vor Kollegen bis zu bewussten Verleumdungen. Unberechtigt sperrte der Chef sogar Urlaube oder mahnte ab. Schließlich behandelte er sein Opfer wie einen Berufsanfänger und demütigte es vor dessen Mitarbeitern. Am 25.10.2007 urteilte das Bundesarbeitsgericht (BAG) zu Gunsten des Oberarztes (**Az. 8 AZR 593/06**).

**Das Novum:** Das Gericht entschied, dass ein Arbeitnehmer, auf dessen Beschwerde der Arbeitgeber nicht reagiert und dessen Mobbing er untätig hinnimmt, **Anspruch auf Schmerzensgeld** hat (Tipp: Beweise sichern!). Schon wenn der Arbeitgeber **seine Fürsorgepflicht verletzt**, haftet er.

Bislang hatten sich Mobber vor Gericht oft damit verteidigt, sie hätten nicht erkennen können, dass sie mit ihrem Verhalten bei dem Untergebenen eine psychische Krankheit auslösen. Diese Argumentation verfängt nicht mehr, wenn für einen Schuldspruch nicht mehr nur der eingetretene Schaden zählt, sondern bereits die Verletzung der Fürsorgepflicht. Das Opfer kann indes nicht verlangen, dass sein Peiniger entlassen wird.

**CHEFS MIT SCHWÄCHEN**

**Die Leistung der direkten Vorgesetzten aus Sicht der Mitarbeiter** in Prozent

**Die häufigsten Stärken**

**Mein Vorgesetzter...**

macht Mitarbeiter für die Erreichung ihrer Ziele verantwortlich	61
behandelt Mitarbeiter mit Vertrauen und Respekt	60
erkennt gute Arbeit an und schätzt sie	59

**Die seltensten Stärken**

**Mein Vorgesetzter...**

versteht, was mich motiviert	37
setzt sich mit leistungsschwachen Mitarbeitern effektiv auseinander	37
bietet effektives Coaching und entwickelt gezielt Stärken der Mitarbeiter	36

**VERBESSERUNGSFÄHIG** Führungskräften gelingt es eher, eine produktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, als individuell zu motivieren und zu fördern

Quelle: Towers Perrin

stellung in Situationen wie diesen zu ändern. „Es geht darum“, so Wilbs, „sich der persönlichen Frustschwelle bewusst zu werden und sie heraufzusetzen, wenn ich bei jeder Kleinigkeit reagiere. Oftmals hilft hier ein Sparringspartner oder ein Coach.“

Sich ein dickeres Fell zuzulegen – diese Strategie ist bei gravierenden Ärgernissen schwierig. Etwa bei Mobbing. Jeder achte Beschäftigte war nach einer Umfrage des Tausensteiner Instituts Ifak bei seinem aktuellen Arbeitgeber schon mal Ziel mieser Machenschaften und fehlte im Schnitt zwölf Tage pro Jahr – fast doppelt so oft wie seine Kollegen.

**Karin Ewald\*, 59, musste erleben**, wie eine Fünfer-Gruppe aus Vorgesetzten und Kollegen versuchte, sie in ihrer Dienststelle zu isolieren. E-Mail-Konten waren plötzlich gesperrt, wichtige Termine erfuhr sie nicht mehr – nur um ihr später vorzuwerfen, sie hätte Fehler begangen und sei nicht zuverlässig.

Außendienstler Tobias Franzen\* aus Nordrhein-Westfalen fühlt sich gemeinsam mit Kollegen vom Chef seit drei Jahren massiv schikaniert. Provisionen würden zweifelhaft abgerechnet, Mitarbeiter mit Abmahnungen mundtot gemacht und durch Wutausbrüche terrorisiert. „Schlaflosigkeit, Übelkeit, Magenprobleme machen mir zu schaffen“, sagt Franzen. „Ich lebe nur noch am Wochenende.“

Gemobbt wird, seit Menschen arbeiten. Aber „es wird immer brutaler“, weiß Otto Berg von der Konsens Mobbing-Beratung in München. „In letzter Zeit wollen viele Betriebe Personal abbauen und rationalisieren. Da ist Mobbing der billigste Weg.“ Besonders leicht haben es miese Chefs und fiese Kollegen seiner Erfahrung nach dort, wo das Personalmanagement unterentwickelt ist: im öffentlichen Dienst und in Sozialeinrichtungen sowie in kleinen und mittleren Betrieben.

Moderne Konzerne hingegen versuchen, einem schlechten Betriebsklima vorzubeugen. Beispiel Dell, weltweit die Nummer zwei bei PCs: Die 80 000 Mitarbeiter dürfen einmal im Jahr in der Internet-Befragung „Tell Dell“ („Sag es Dell“) allen Frust und Ärger anonym abladen. Das Management bekommt also mit, wenn sich Unzufriedenheit ausbreitet.

**Gerade Unternehmens-Multis haben Bedarf an Frühwarnsystemen.** Viele Konzerne strukturieren regelmäßig um, gleichzeitig steigt die Wucht von Fusionen, Übernahmen und Abspaltungen. In der Folge lösen sich tradierte Arbeitsbeziehungen auf. „Früher galt der unausgesprochene Vertrag: Die Firma kümmert sich um ihre Mitarbeiter und entlässt nicht ohne große Not. Dafür bleiben die Angestellten dem Betrieb dauerhaft loyal verbunden“, weiß Christian Scholz, Professor für Personalmanagement an der Universität des Saar- ▶



**VERUNSICHERT** Norbert Niermann vor der Telekom-Niederlassung in Meschede



**Verschoben**

**WIE GEHT ES WEITER?**

**Norbert Niermann, 49, weiß nicht, wohin ihn die Telekom künftig schickt. Nach Hause? In eine völlig andere Stadt?**

**Mitte August** erfuhr Telekom-Mitarbeiter Norbert Niermann aus FOCUS, dass sich an seinem Arbeitsplatz schon bald etwas ändern könnte: Die Telekom plant, die Hälfte aller Call-Center in NRW zu schließen. Als sein Betriebsrat bei dem Unternehmen nachbohrte, war klar: Auch Niermanns Standort Meschede wird dichtgemacht. „Die Kollegen hier sind geschockt, reden kaum noch miteinander, aus Angst, man würde ihnen am Ende einfach kündigen“, erzählt Niermann. Die Telekom habe den Mitarbeitern bisher noch nicht mitgeteilt, wo sie künftig arbeiten müssen.

„**Es wäre mein vierter Umzug** mit dem Unternehmen, sollte ich ins 70 Kilometer entfernte Dortmund versetzt werden“, meint Niermann, der schon 33 Jahre im Konzern arbeitet – zuerst für die Post, dann für die Telekom.

**Den Familienvater und die Kollegen** plagen Zukunftsängste. Unter der Belegschaft sind viele Teilzeitkräfte, für die sich überlange Fahrzeiten nicht lohnen würden. Niermann hätte kein Verständnis dafür, wenn er künftig für kurze Samstagsschichten bis nach Dortmund fahren müsste.

**Expertenrat** von Personaltrainerin und Karriereberaterin Ilonka Winkler, Hamburg:

„Häufig suchen Angestellte mit Zukunftsängsten verstärkt nach Ansprechpartnern. Externe Beratung ist da eine wichtige Hilfe. Zwar häufen sich derzeit Fälle von Job-Angst, sie sind aber vielfach ähnlich gelagert.“

**Beispiel Einsparungen:** Fällt in einem Unternehmen der Begriff „Sparmaßnahme“, überlegen viele Mitarbeiter gleich, zu gehen. Doch das ist oft zu voreilig. Zunächst sollte sich ein Angestellter fragen, was ihm an seiner Arbeit Spaß macht – und was nicht.

Dann muss er klären, ob seine Zukunftsängste rein dienstlicher oder auch privater Natur sind. Ein Gespräch mit vertrauten Vorgesetzten kann bei der Orientierung helfen. Längere Fahrten ins Büro haben nicht gleich zu bedeuten, dass der Arbeitsplatz sofort aufgegeben werden muss.

Sollte eine Kündigung unvermeidbar sein, bleibt es wichtig für den Angestellten, sich auf seine Stärken zu konzentrieren und Selbstbewusstsein zu zeigen, wenn es um die Bewerbung für eine neue Stelle geht. ■



**CHAOS** So kann es aussehen, wenn der Boss regelmäßig ausrastet



### Eingeschüchtert

## WENN DIE FETZEN FLIEGEN

*Erst Komplimente, dann Wutattacken. Frauke Mertens\* leidet schon seit Jahren unter den cholerischen Anfällen ihres Chefs.*

Dass in der von Männern dominierten Baubranche der Umgangston etwas rauer ist, darauf hatte sich Frauke Mertens aus dem Münsterland eingestellt, als sie den Job als Assistentin der Geschäftsleitung annahm. Vier Jahre lang organisiert die Bürokauffrau nun schon die Buchführung des 20-Mann-Betriebs, schreibt Rechnungen und schickt die Arbeiter auf Montage. „Ich mache meine Arbeit fast immer gern und habe meine Jungs sehr lieb gewonnen“, sagt sie.

Mertens leidet aber unter ihrem unberechenbaren Chef. „Jeden Tag kann er anders ticken“, berichtet die 32-Jährige. Mal schenke er ihr Gutscheine für die Autowäsche und nenne sie „mein Herzchen“, dann fege er aus unerfindlichen Gründen in einem Wutanfall ihre Unterlagen vom Tisch. Den größten Ausraster leistete sich der Geschäftsinhaber, so Mertens, als er einen Papierkorb in ihre Richtung warf. „So was Extremes hätte ich mir nicht vorstellen können“, sagt sie. „Der Mann muss krank sein.“

Wie wenig Einfühlungsvermögen der cholerische Chef besitzt, zeigte sich jüngst. Da strich er den Angestellten

wegen mangelnder Aufträge 200 Euro, präsentierte später aber stolz seinen neuen Sportwagen für 70.000 Euro.

**Expertenrat** von Natalie Jacquemin, Managementberatung DDI:

„Wenn ich nicht respektvoll behandelt werde, muss ich etwas unternehmen, um nicht mit einem Magen-geschwür zu enden. Wie man selbst in so einer Situation vorgeht, hängt stark von der eigenen und auch von der Persönlichkeit des Chefs ab.“

Sagen Sie Ihrem Vorgesetzten deutlich: „Ich würde das Gespräch gern weiterführen, wenn sich Ihr Ärger gelegt hat.“ Wiederholt sich der Wutausbruch, konsultieren Sie die Personalabteilung oder den Betriebsrat – den Chef sollte man vorher informieren, um keine Angriffsfläche zu bieten, hinter seinem Rücken zu handeln.

Fortschrittliche Firmen haben Führungsgrundsätze, die den respektvollen Umgang mit dem Mitarbeiter festschreiben. Bei anderen Betrieben bleibt häufig nichts anderes als die Kündigung. Mitarbeiter verlassen selten das Unternehmen, sondern fast immer den Chef. ■



**ONLINE FOCUS WAS ÄRGERT SIE?**  
 Quälende Langeweile, machtversessene Chefs, maulende Kollegen. FOCUS Online hat Leser nach ihren Frustfällen gefragt. Das kam dabei heraus:

„Man arbeitet des Geldes wegen. **Frust und Langeweile** gibt es überall. Dennoch sollte man sich auf keinen Fall das Leben vermiesen lassen und sich einen privaten Ausgleich schaffen.“

**Apasionada**

„Das Problem waren leider die Kollegen. **Blödes Gequatsche**, Wichtigtuerei, eitles Gehabe und Angeberei. Alle verkannt und zu Höherem geboren.“

**kundepeter**

„Die **Entsolidarisierung** unter den Beschäftigten ist das nächste Handicap. Wenn der Kollege gekündigt wird, hat es zum Glück nicht mich erwischt.“

**Titian**

„Für viele Vorgesetzte geht es darum, ihre Macht zu behalten. Da sind **loyale Jasager** viel wichtiger, intelligente und kritische Menschen hingegen gefährlich und unerwünscht.“

**Anonymer**

„Das Hauptproblem ist die **fehlende Menschlichkeit** im grauen Berufsalltag. Die eigene Motivation stirbt.“

**F.Rust**

„Seit das gelegentliche Schulterklopfen eine ordentliche Lohnerhöhung abgelöst hat, gibt es nur noch **Dienst nach Vorschrift**, keinen Schlag zu viel. Von mir aus kann die Bude abbrennen.“

**Lesney**

„Das **pauschalierte Herummeckern** geht mir gehörig auf den Senkel. Jeder Einzelne trägt zum Betriebsklima bei.“

**RosaRosa**

„Unflexible Arbeitszeiten und nicht die geringste Chance, eigenverantwortlich und **selbstständig zu arbeiten**. Ich bin hellfroh, bereits einen neuen Job gefunden zu haben!“

**veve**

lands. „Dieser soziale Kontrakt zerbricht zunehmend.“ Vor einigen Jahrzehnten fühlten sich 60 bis 80 Prozent der Belegschaft moralisch verpflichtet, im Unternehmen zu bleiben. Heute seien es noch zehn Prozent.

Wenn Konzerne von heute auf morgen Service-Center schließen, Stellen 100 Kilometer verschieben oder sogar Tausende Arbeitsplätze streichen, um die Rendite zu steigern, müssen die Angestellten selbst sehen, wo sie bleiben. Viele Beschäftigte packt die Zukunftsangst.

Klaus Peters\* arbeitete in der IT-Abteilung der Dresdner Bank. Der 40-Jährige durfte in der internationalen Sparte anfangs viel reisen, und alles war bestens – bis die Sparprogramme kamen. Auslandsrips waren danach gestrichen, Gehälter quasi eingefroren, Boni gekappt. Zur Perspektivlosigkeit gesellte sich das Bangen um den Job. Gerade noch rechtzeitig wechselte der EDV-Fachmann in die Chemiebranche: Bei der aktuellen Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank sollen 9000 Stellen wegfallen.

**Mit Stellenabbau-Programmen sind gerade Büroarbeiter oft überfordert.** „Früher hat Siemens vor allem in den Fabriken rationalisiert“, weiß Harald Kern, Betriebsrat des Elektronikonzerns in Nürnberg, „und als die Werker mit den roten Fahnen vorbeizogen, standen viele Angestellte hinter den Vorhängen.“ Nun pfeift auch durch die Bürotrakte ein eisiger Wind: Bis 2010 streicht Siemens jede zehnte Stelle in der Verwaltung. Weltweit fallen 12600 Jobs weg, in Deutschland 3500.

Auch andere Konzerne wollen mit weniger Gehaltsempfängern auskommen. „Die Arbeitsverdichtung steigt generell“, beobachtet der Freiburger Wirtschaftspsychologe Michael Ziegelmayer. „Was früher zwei bis drei Mitarbeiter erledigt haben, müssen heute oft ein bis zwei Kollegen bewältigen.“

Josef Herz\*, 45, gelernter Nachrichtentechniker, arbeitet im Service-Bereich eines großen Unternehmens. Per EDV landen derzeit Kundenanfragen in enormen Mengen bei ihm und seinen Kollegen. Manche hätten täglich 300 neue Aufträge auf dem Bildschirm, obwohl sie sich an einem Tag nur um drei bis fünf kümmern können. „Am besten sollen wir noch Samstag und Sonntag arbeiten, um den Berg abzubauen“, ärgert sich Herz.

**Wenn der Leistungsdruck zu sehr steigt, ist Frank Berndt zuständig.** Der Job-Berater aus Neuburg an der Donau ist Experte für Burn-out-Fälle, für Menschen also, die unter der Arbeitslast irgendwann zusammenbrechen. „Besonders gefährdet sind hochmotivierte Menschen“, so Berndt, „die sich mehr zumuten, als sie realistisch bewältigen können.“

Hinzu kommt, dass es in manchen Branchen sogar chic sei, überlastet zu sein. Gerade ▶



**IM DAUER-STRESS** Was tun, wenn die Arbeit einfach nicht weniger wird?



**Ausgebrannt**

**BIS ANS ENDE DER KRÄFTE**

*Wer sich ständig überfordert, riskiert zusammenzubrechen. Christopher Jagisch\* scheiterte an den eigenen Ansprüchen.*

**In seinem Job** wollte Christopher Jagisch stets erfolgreich sein, zu den Besten gehören. Immer wieder versuchte er, seine rund 30 Mitarbeiter zu motivieren, erledigte teilweise deren Arbeit. Zufrieden war der Angestellte einer wohltätigen kirchlichen Einrichtung trotzdem nie. Immer öfter blieb er bis spätnachts im Büro. Gedanken an unerledigte Aufgaben vertrieb er vor dem Fernseher. Von Freunden und Angehörigen zog er sich zurück. Jagisch fühlte sich immer ausgebrannt.

**An den Tag vor sieben Jahren** kann er sich deshalb noch gut erinnern. Eine Mitarbeiterin hatte ihn morgens angerufen und gebeten, Unterlagen für einen Termin zu kopieren. „Diese zwei Handgriffe haben mich geschlaucht wie ein 8-Stunden-Tag“, sagt er. Jagisch brauchte dringend Hilfe.

**Expertenrat von Personal-Coach Frank Berndt, Neuburg/Donau:** „Ein Burn-out kann entstehen, wenn die Realität dauerhaft nicht mit den eigenen, häufig unbewussten Leitbildern übereinstimmt. Das passiert meist gerade den hochmotivierten Menschen, die für ihre

Arbeit brennen, aber irgendwann heißlaufen. Die Betroffenen sollten ihre Ansprüche herunterschrauben und ihren Selbstwert nicht an den eigenen Leistungen festmachen. Man muss nicht immer zu den Besten gehören, um jemand zu sein. Das bedeutet, man darf Arbeit liegen lassen, mit unfertigen Projekten leben. Es ist wichtig, seine Gesundheit nicht zu gefährden.“

**Expertenrat von Psychotherapeutin Ilona Wilhelms, Hamburg:**

„Es ist sehr wichtig, auf die mentale Balance zu achten, sich Auszeiten zu gönnen. Sport, Yoga oder Meditation können dabei helfen. Doch viele Menschen überfordern sich. Man darf Warnsignale des Körpers nicht überhören, etwa Rückenschmerzen, Infektanfälligkeit, Schlaflosigkeit, Konzentrationschwächen. Die Alarmglocken sollten spätestens läuten, wenn sich Betroffene nicht mehr aus sich heraus entspannen können, eine starke Unlust oder sogar Angst beim Gedanken an die Arbeit verspüren oder die Leistungen nachlassen.“ ■



**NEUANFANG** Christine Fuchs tauschte Konzern-Ödnis gegen Selbstständigkeit



**Unterfordert**

**DIE GROSSE LANGEWEILE**

*Christine Fuchs fand sich nach vielen guten Jahren in einem Großkonzern auf einer Position für pädagogisches Klein-Klein.*

**Unmittelbar nach Amtsantritt** veranlasste der neue Konzernvorstand 2006 ein großes Umstrukturierungsprogramm. Christine Fuchs, 45, studierte Betriebswirtin aus Magstadt bei Stuttgart, landete in einer Abteilung für standardisiertes Fachtraining – und das nach 18 Jahren in der Firma, davon 15 Jahre in der Organisations- und Personalentwicklung.

„Ich fand mich in einem Bereich wieder, in dem ich meine Talente und meine Potenziale nicht einbringen konnte“, erinnert sich Fuchs. Statt großer Entscheidungsfreiheit in komplexen Projekten war nun pädagogisch-didaktisches Klein-Klein angesagt. Statt kreativer Freiräume für Konfliktbewältigungsprojekte galt nun administratives Organisieren mit dem Gefühl einer „permanenten Unterforderung“.

**Sie stellte sich existenzielle Fragen:** „Will ich diesen Job bis zu meiner Rente machen? Kann ich hier mit meiner Leidenschaft und meinem Herzen arbeiten, so wie ich es gewohnt war?“ Die Antwort lautete: „Nein!“ Mit der Hoffnung auf einen neuen, vagen in Aussicht gestellten Job wollte sie sich nicht abfinden. Ihre Arbeit mit halbem

Herzen und halber Kraft zu erledigen kam für sie auch nicht in Frage. „Auf diesen niedrigen Energielevel wollte ich mich nicht hinabarbeiten.“

Drei Monate in der frustrierenden Position reichten, um die Kehrtwende zu wagen. Heute arbeitet sie als selbstständige Unternehmerin mit dem Schwerpunkt Personal-Coaching.

**Expertenrat** von Entwicklungsberater Michael Rein, Raum Stuttgart:

„Mitarbeiter sollten sich immer wieder einige entscheidende Fragen stellen: Bin ich in meiner beruflichen Entwicklung auf dem richtigen Weg? Wo liegen die Defizite in der aktuellen Funktion? In dieser Situation muss man sehr ehrlich zu sich selbst sein.“

Erst nach dieser Selbstprüfung empfiehlt sich ein Dialog mit dem Vorgesetzten. Gerade in größeren Unternehmen sind die Möglichkeiten für einen internen Jobwechsel oft besser, als die Mitarbeiter denken.

Fruchtet der Dialog nicht, muss sich der Angestellte umorientieren. Viele Menschen realisieren erst Jahre später, welche Chancen sich durch die Krise aufgetan haben. ■

**DIE 7 TODSÜNDEN**

**Manchmal steht man sich selbst im Weg. Verhaltensweisen, die ins berufliche Unglück führen:**

**Todsünde 1** Der Job ist alles. Die einzigen Freunde sind Kollegen. Das Wochenende dient vor allem dazu, die neue Arbeitswoche vorzubereiten. Überstunden? Kein Problem. Hobbys? Fehlanzeige. Ist der Beruf Sinn des Lebens, führt jeder Misserfolg zu wochenlangem Grübeleien, schlechte Laune der Kollegen verursacht Selbstzweifel.

**Todsünde 2** Viele nehmen Kritik immer persönlich. Selbst hinter sachlichen Einwänden vermuten sie Neid und Missgunst der anderen – und verzichten darauf, aus den eigenen Fehlern zu lernen.

**Todsünde 3** Wer sensibel jedes negative Detail wahrnimmt, bringt sich selbst um das zufriedene Gefühl, wenn es einmal einfach nur gut läuft. Selbst wenn der Chef begeistert einen gelungenen Einsatz lobt, ärgert man sich noch darüber, dass der Dank erst einen Tag nach dem Abschluss des Projekts kommt.

**Todsünde 4** Schuld sind immer die anderen. Ob verpatzter Termin oder verschlammte Kundenanfrage – es liegt am nachlässigen Kollegen oder der alles lähmenden Firmenbürokratie. Beim Lamentieren verliert man Zeit und Energie, die bei der eigentlichen Arbeit fehlt. Aber schuld sind immer ...

**FALLE**  
Für manchen Frust im Büro ist man allein verantwortlich

**Todsünde 5** Keine Kompromisse! Unbeugsame Typen glauben sich zu verbiegen, wenn sie von ihren Maximalansprüchen auch nur einen Deut abweichen. So lehnen sie lieber einen attraktiven Teamleiterposten ab, wenn ihre Gruppe statt der ursprünglich zugesagten acht Mitarbeiter erst einmal nur sieben umfasst.

**Todsünde 6** Alles muss bleiben, wie es ist. Jede neue Idee, jedes innovative Projekt mit einem „aber ...“ auszubremsen führt jedoch zu Stillstand, Langeweile – und schließlich zum Karriereknick. Ebenso gefährliche Killerphrasen: „Das geht nicht.“ „Das haben wir noch nie so gemacht.“

**Todsünde 7** „Chef, alles wird teurer. Ich brauche mehr Geld.“ Dieser Satz beendet garantiert sofort jedes Gehaltsgespräch. Frust bleibt auf beiden Seiten: Der Vorgesetzte will herausragende Arbeit honorieren und nicht persönliche Lebensprobleme lösen. Mitarbeiter verbauen sich mit ungeschickten Argumenten erst einmal jede Chance auf mehr Geld.



Führungskräfte fühlen sich vielfach nur gut, wenn sie das Business-Notebook auch im Urlaub an ihrer Seite wissen und sich der Familienausflug am Wochenende mit einem Besuch auf dem Firmengelände verbinden lässt.

Manchen Vorgesetzten lässt ihr Job auch nachts keine Ruhe. Der Psychostress kann vor allem in der sogenannten „Sandwich-Position“ groß sein: Führungskräfte, die auch Chefs haben, stecken in der Zwickmühle, wenn sie von oben fragwürdige Vorgaben erhalten, die sie nach unten vertreten sollen. Beim aktuellen Siemens-Abbauprogramm etwa beobachtet die Erlanger Betriebschefin Sigrid Heitkamp: „Die Abteilungsleiter müssen das mittragen, obwohl viele an der Sinnhaftigkeit zweifeln – oder selbst um ihren Job bangen müssen.“

**Selbst auf der obersten Führungsebene gibt es sie, die leidenden Bosse.** Dort, wo in der öffentlichen Wahrnehmung vor allem vollkaskogesicherte Multimillionäre residieren, „sind Spitzenmanager oft sehr einsam“, weiß ein auf Firmenlenker spezialisierter Top-Coach. Wem sollen sie sich anvertrauen? Den Vorstandskollegen? Sie könnten die Schwächen ausnutzen. Dem Aufsichtsratschef? Bei seinem Kontrolleur kann man sich nicht einfach nur mal ausheulen. Der Ehefrau? Viele Alphaner meiden zu Hause den Themenkomplex Büro.

So ist häufig der Top-Coach der einzige Ansprechpartner. „Es kam schon vor, dass ich die Tür geschlossen habe und knallharte Manager in Tränen ausgebrochen sind“, sagt der Spitzen-Beichtvater, der anonym bleiben will.

Auch wenn Vorgesetzte also selbst Frust-Opfer sein können – Mitarbeiter erleben sie weit aus öfter als Frust-Quelle. „Bei allen wichtigen Faktoren fürs Betriebsklima spielt die Führungskraft eine zentrale Rolle“, sagt Expertin Jacquemin von der Managementberatung DDI. „Sie muss Teamgeist wecken, den Guten im Team Anerkennung aussprechen und darf auf der anderen Seite Leistungsverweigerer in der Abteilung nicht ungeschoren davorkommen lassen.“ Dies gelingt nicht allen Chefs: Einer Umfrage des Taunussteiner Instituts Ifak zufolge würde jeder siebte Beschäftigte seinen Vorgesetzten am liebsten entlassen.

Ein Grundproblem ist oft, dass Führungskräften zu viele Mitarbeiter zugeordnet sind. „Wir wissen aus der Sozialpsychologie, dass Teams aus acht Mitarbeitern gut zu führen sind“, sagt Fachmann Ziegelmayr. „In der Praxis findet man aber Abteilungen, die dreimal oder sogar fünfmal so groß sind.“

**Über zu große Distanz zum Chef** können Top-Sekretärinnen nicht klagen – und doch müssen gerade sie mitunter einiges ertragen. „Und morgen bringe ich ihn um!“ nannte eine Vorzimmerdame mit dem Pseudonym Katharina Münk ihren Bestseller über den Vorstands-



**ENDSTATION** Frust heißt, statt eines Auslandsaufenthalts Akten zu bearbeiten



**Ausgebootet**

**KARRIERE MACHEN ANDERE**

*In einem internationalen Konzern wollte Uni-Absolventin Laura Härtel\* durchstarten – es blieb beim Wunsch.*

**Nach fünf Jahren** in der Einkaufsabteilung eines international tätigen Konzerns macht Laura Härtel aus der Nähe von Mannheim nur noch Dienst nach Vorschrift. Die 29-Jährige kommt um neun Uhr ins Büro und ist spätestens um 16.30 Uhr schon wieder auf dem Weg nach Hause. Dabei war die Diplomkauffrau direkt nach ihrem Studium mit viel Engagement und Karriere-Erwartungen ins Berufsleben gestartet.

**Die Uni-Absolventin** zählte sich damals noch zur Elite. Der Konzern köderte sie mit der Aufnahme in ein Programm für Nachwuchsführungskräfte. „Ich möchte für meine Firma gern ins Ausland gehen und danach eine leitende Funktion innerhalb des Konzernbereichs übernehmen“, formulierte Härtel ihre Ziele. Es blieb ein Wunsch.

**„Bei der nächsten Umorganisation** werden wir Sie auf jeden Fall berücksichtigen“, wurde sie von ihren Vorgesetzten vertröstet. Sie konnte ihren jeweiligen Chef jedoch nicht festnageln – die Führungsebene wechselte in wenigen Jahren insgesamt fünfmal. Immer wieder versuchte Härtel, sich neu zu profilieren. 50 bis 60 Stunden pro Woche Arbeitszeit waren üblich. Doch

gebracht hat es nichts: „Freie Stellen wurden weiter extern besetzt oder unter der Hand vergeben“, klagt die Kauffrau, die sich nun beruflich verändern möchte. „Ich würde gern in einer Firma arbeiten, in der nicht Cliquenwirtschaft, sondern Leistung zählt.“

**Expertenrat** von Natalie Jacquemin, Managementberatung DDI:

„Ein wichtiges Ziel der Nachwuchsförderungprogramme ist die Reduktion des Faktors Vitamin B und das Aufbrechen von Seilschaften.“

Leider schaffen es viele Unternehmen nicht, die geweckten Erwartungen zu erfüllen. Ich empfehle enttäuschten Mitarbeitern ein Gespräch mit der Personalabteilung und den Verantwortlichen für die Nachwuchsförderung. Geben Sie dort Rückmeldung, welche Effekte Ihre Beobachtungen auf Ihre Motivation haben.

Sie sind als identifiziertes Nachwuchspotenzial wichtig für das Unternehmen, und mit hoher Wahrscheinlichkeit wird man Ihr Feedback ernst nehmen. Wenn nicht, dann hat das Unternehmen es auch nicht unbedingt verdient, dass Sie bleiben. ■



**HALLO?** Die Post-Trainerin beklagt zu wenig Rückmeldung vom Chef



**Ignoriert**

**OPFER DES KLIMA-WANDELS**

**Adelheid Horb\*** erkennt ihren Arbeitgeber Post nicht wieder: keine Gespräche, keine Wertschätzung – nur E-Mails.

**Sie arbeitet in ihrem Job** seit 13 Jahren, ist Beamtin und verdient ganz gut. Trotzdem hat Adelheid Horb Anlass zur Klage. Die Mitarbeiterin der Deutschen Post AG schult Postzusteller und deren Teamchefs für den richtigen Umgang miteinander und im Kundenkontakt. Mit verbesserter Kommunikation, so das Konzept, arbeitet die Mannschaft motivierter. Und im Wettbewerb mit konkurrierenden Zustellern profitiert der gelbe Riese, wenn seine Briefträger ein offenes Ohr für Reklamationen und Wünsche der Kunden haben.

**Die Trainerin selbst** jedoch ist nicht mehr motiviert. Sie vermisst „jegliche Rückmeldung über die abgelieferte Arbeit, die Wertschätzung durch Vorgesetzte fehlt“. Betriebliche Umorganisationen haben den Abstand zu ihren Chefs vergrößert. „Kontakte laufen nur noch per E-Mail“, klagt Horb. „persönliche Begegnungen gibt es nicht mehr.“ Seit zwei Jahren organisiert Horb ihre Seminare als „Einzelkämpferin“ (Horb) im Home-Office ihrer kleinen Wohnung. Ein Post-Standort mit Seminarräumen wurde geschlossen.

„Ich schmore im eigenen Saft“, klagt Horb. Rückmeldungen von

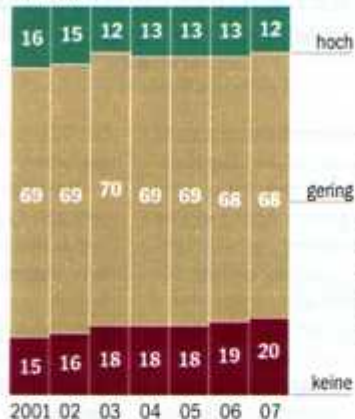
Kursteilnehmern können die Bewertung ihrer Arbeit durch Vorgesetzte nicht ersetzen. „Ich weiß gar nicht, ob meine Arbeitsweise noch auf der Höhe der Zeit ist – oder ob es nicht längst andere Methoden gibt.“

**Seit ein paar Tagen** hat Horb die „Mitarbeiterbefragung 2008“ der Post auf dem Tisch. Sie wird den Fragebogen ausfüllen. Auch wenn sie diese „Kommunikation in eine Richtung“ kritisiert: „Es fehlt die Möglichkeit, mit denjenigen Leuten zu sprechen, die Entscheidungen treffen.“

**Expertenrat** von Achim Mollbach, Unternehmensberatung Kienbaum: „Es sollte Chefsache sein, etwas gegen schlechtes Betriebsklima zu tun. Oft merken Vorgesetzte dies aber zu spät oder gar nicht. Dann kann es sinnvoll sein, den Chef direkt aufmerksam zu machen. Ist der Chef selbst die Ursache, wird die Sache schwieriger. Dann sollte man sich fragen, ob man in diesem Unternehmen noch arbeiten will. Vor allem wenn sich das schlechte Klima negativ auf die eigene Motivation, den Energielevel und die Gesundheit auswirkt.“

**DIE BEZIEHUNG KÜHLT AB**

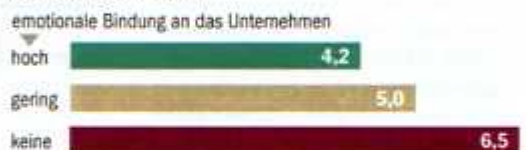
**Emotionale Bindung an den Arbeitgeber** in Prozent



**TREULOS**

Der Anteil der Engagierten sinkt stetig. Bereits jeder Fünfte fühlt sich seiner Firma überhaupt nicht mehr verbunden

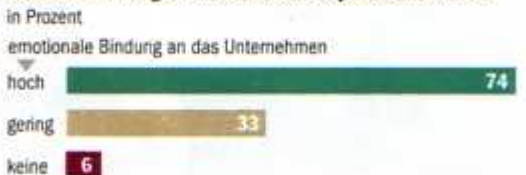
**Wie viele Tage haben Sie ungefähr im vergangenen Jahr bei Ihrer Arbeit gefehlt, weil Sie sich krank oder nicht gut fühlten?**



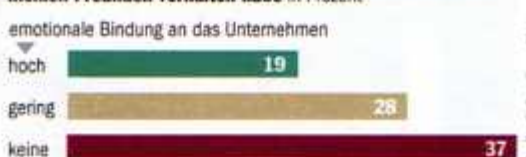
**Meine Lebensumstände sind hervorragend** in Prozent



**Während der vorigen Woche hatte ich Spaß bei der Arbeit** in Prozent



**Während der letzten 30 Tage hatte ich drei oder mehr Tage, an welchen der Arbeitsstress dazu geführt hat, dass ich mich schlecht gegenüber meiner Familie oder meinen Freunden verhalten habe** in Prozent



**LOYALTÄT LOHNT FÜR BEIDE SEITEN**

Wer an seinem Unternehmen auch emotional hängt, ist seltener krank als unengagierte Kollegen und fühlt sich durch Stress in der Arbeit weniger belastet

Quelle: Gallup Consulting



**Gekündigt**

**BEI RAUSSCHMISS LOB**

*Weshalb ihr Chef sie loswerden wollte, bleibt Katrin Parker\* ein Rätsel. Sie wehrte sich gegen die betriebsbedingte Kündigung.*

Mit einem Keulenhieb zerschlug der Chef ihr die Freude am Job. Die Notariatsfachangestellte Katrin Parker ging mit ihrem Boss gerade noch aktuelle Mandanten-Fälle durch, als der Hamburger Notar plötzlich Akten und Türschloss. „Komplett ahnungslos“ hoffte die 45-Jährige auf ein Gehaltsgespräch. Stattdessen verkündete ihr Chef, dass er sich dazu entschlossen habe, sich von ihr zu trennen. Betriebsbedingt.

Der Rausschmiss schockierte Parker. Sie wollte von ihrem Chef wissen, ob und warum er nicht mit ihrer Arbeit zufrieden sei. Der Notar habe sie dann aber gelobt – und nur Kleinigkeiten kritisiert, die keine Kündigung rechtfertigen würden. Auch in den 15 Monaten Betriebszugehörigkeit – darunter sechs Monate Probezeit – hat „niemand jemals meine Arbeit bemängelt“, erinnert sich Parker: keine Versäumnisse, keine Pannen, keine Ermahnungen. Der Chef selbst hatte sie zuvor sogar

bei ihrem vorherigen Arbeitgeber abgeworben.

Weil sie die Kündigung nicht nachvollziehen konnte, lehnte sie es ab, einen Aufhebungsvertrag zu unterschreiben. Stattdessen nahm sie sich einen Anwalt und zog vor Gericht: Die betriebsbedingte Kündigung war unwirksam. Parker handelte mit dem Ex-Chef einen für ihn teuren Vergleich aus – deutlich über der Regelabfindung (ein halbes Bruttogehalt pro Jahr Betriebszugehörigkeit). Die Angestellte sucht jetzt einen neuen Job.

**Expertenrat** von Arbeitsrechtsanwalt Ronald Billepp, Rellingen:

*Lassen Sie eine Kündigung juristisch überprüfen, viele enthalten Fehler. Unterschreiben Sie keinen Aufhebungsvertrag. Akzeptieren Sie kein Abfindungsangebot, erbitten Sie Bedenkzeit, und lassen Sie sich beraten. Abfindungen sind zu versteuern und beeinflussen das Arbeitslosengeld.*

**IM SCHOCK RICHTIG REAGIERT** Notariatsfachfrau Parker in Hamburg



sprecher eines großen deutschen Unternehmens. Ihr Chef beorderte die dreisprachige Einser-Abiturientin mit einem Glöckchen in sein Büro („Wenn ich klinge, kommen!“).

Eine Sekretärin von Ex-VW-Personalmanager Klaus-Joachim Gebauer sagte aus, sie hätte Champagner kalt stellen müssen, bevor der damalige VW-Arbeitsdirektor Peter Hartz sich in einer eigens angemieteten Wohnung mit einer Prostituierten hatte treffen wollen. Das Appartement sei komplett renoviert worden, und ihr Chef habe sie angewiesen, die Belege zu vernichten. Auf die Frage des Richters, warum sie sich nicht beschwert habe, sagte sie, sie habe ihren Job nicht gefährden wollen.

Gegen einen miesen Vorgesetzten zu rebellieren ist schwer, aber nicht unmöglich – weiß die Münchner Karriereberaterin Madeleine Leitner: „Die Chancen sind größer, wenn alle an einem Strang ziehen.“ Mitarbeiter sollten sich austauschen, grobe Schnitzer und Übergriffe des Chefs penibel protokollieren und sich gemeinsam bei der nächsthöheren Instanz beschweren, sich an Betriebsrat oder Personalabteilung wenden. Leitner: „Ich kenne Fälle, in denen der problematische Boss daraufhin versetzt wurde.“

Moderne Konzerne wie der Software-Riese SAP schulen Manager aufwendig in puncto Mitarbeiterführung. Auch fragt SAP die Belegschaft alle zwei Jahre nach ihrer Meinung zu den Vorgesetzten. „Wenn Mitarbeiter die Firma verlassen, ist der Hauptgrund der Chef“, weiß Personalvorstand Claus E. Heinrich.

Vorschnell sollte man die Reißleine nicht ziehen – mahnen Volker Kitz und Manuel Tusch, die Autoren von „Das Frustjobkillerbuch“. Die Psychologen vertreten die These, dass viele Mitarbeiter frustriert sind, weil sie überzogene Erwartungen an ihren Beruf haben. „Die Leute suchen ihr Leben lang nach dem perfekten Job ebenso wie nach dem perfekten Partner“, sagt Kitz. „Das kann nur schiefgehen.“

Auffällig hoch ist der Anteil der Frustrierten, so die Erfahrung des Autorenduos, in Berufen, die als Berufung gelten. Bei Lehrern etwa oder bei Ärzten sei die Erwartung besonders groß – und damit auch die Enttäuschung.

Hinzu kommt, so Kollege Tusch, „dass die meisten Menschen einen Job wegen eines dominanten Motivs wählen: Geld, Status, Sinn oder Spaß.“ Bleibe die Realität in diesem Punkt hinter den Vorstellungen zurück, so überlagere dies alles andere. Tusch hält das für ähnlich absurd, wie wenn für jemanden das ganze Weihnachtsfest gelaufen ist, nur weil die Gans nicht so knusprig wurde wie seit Wochen erhofft.

Wenn ein Job also stets ein Kompromiss ist, bei dem man irgendwo zurückstecken muss – worauf kommt es dann an? SAP-Personalvorstand Heinrich meint zu wissen, was Mitarbeiter zufrieden macht: „Erstens ein guter Chef. ▶“

Foto: R. Jermann/US-CO-Images



**IM BÜRO ISOLIERT** Heinz Ullrich Arndt fühlt sich aus seinem Beruf verjagt



**Abgeschoben**

**AUF DEM ABSTELLGLEIS**

Ältere Mitarbeiter sind bei Personalern wegen ihrer Erfahrung geschätzt. Heinz Ullrich Arndt erlebte das Gegenteil.

**Heinz Ullrich Arndt** verstand die Welt nicht mehr. Vor acht Jahren verschlechterten sich schlagartig die Kontakte zu Kollegen und Vorgesetzten in seiner Behörde. Es hieß, der damals 57-Jährige brauche die neu eingeführte Software nicht mehr zu lernen. Anschließend wurde er versetzt. Arndt protestierte, doch es half nichts. „Ich geriet in die Rolle eines unzufriedenen Mitarbeiters“, erklärt der 65-Jährige.

**Sein Hausarzt** löste einen weiteren Schock aus, stellte schwere Herzprobleme fest. Für den Hamburger begann eine Odyssee voller Operationen und Nachuntersuchungen. Doch Arndt wollte weitermachen, schleppte sich, so oft es ging, ins Büro. „Mittags war ich fix und fertig“, sagt er.

**Sein Arbeitgeber** hingegen argwöhnte, er verstecke sich hinter Krankheiten. Auch von den Kollegen fühlte er sich alleingelassen. „Ich war der abgelederte Ball, der weg musste“, ist sich Arndt sicher. Der langjährige Staatsdiener sah sich in die Rente gedrängt, auf ein Abstellgleis geschoben. Vor zwei Jahren ließ er sich schließlich entnervt pensionieren. Nun muss er mit finanziellen Abzügen leben.

**Expertenrat** von Karriereberaterin Madeleine Leitner, München:

„Man darf seinen Selbstwert niemals allein von äußeren Faktoren abhängig machen, etwa vom Lob der Vorgesetzten. Das hilft, Probleme gelassener zu ertragen. Zu oft vergessen Betroffene vor lauter Ärger, sich auch die schönen Seiten ihres Berufs zu vergegenwärtigen. Wer trotzdem deprimiert ist, sollte seinen Job stärker als Tauschgeschäft betrachten – Geld gegen Leistung. Ohnehin hat das Leben auch jenseits des Berufs viel zu bieten: Hobbys, Partnerschaft, Familie und Freunde.“

Gerade ältere Arbeitnehmer sollten schon frühzeitig die Weichen für ein Leben nach dem Job stellen. Mit etwas Mut und Einfallsreichtum können Junggebliebene den Start ihrer Rente sogar selbst bestimmen, wenn sie eine zweite Karriere in der Selbstständigkeit wagen.

Viele können dort ihr angesammeltes Fachwissen einsetzen und sich einen Platz in der Branche sichern, ohne vom Wohlwollen eines Chefs abzuhängen. Sie sind schließlich Geschäftspartner, keine Mitarbeiter. ■

Zweitens: die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Vor allem aber drittens: die Arbeitsinhalte, also Aufgaben, die sie herausfordern.“

Weil ihr das, was sie tut, eigentlich gut gefällt, nimmt Valeria Schmidt\* einiges in Kauf. Seit Jahren arbeitet sie in der Kommunikation eines Dax-Konzerns – als eine Art Kollegin zweiter Klasse. Wegen eines Einstellungsstopps ist sie in eine externe Agentur ausgelagert. Ihr Vorgesetzter verspricht regelmäßig, dies zu ändern, aber es passiert nichts.

In der Zwischenzeit kann sich die Frankfurterin keine Überstunden auszahlen lassen. Sie steht in keinem internen Verzeichnis. Sie zahlt in der Kantine den Tarif für Externe. Sie fragt sich, ob sie das namhafte Unternehmen überhaupt als Station in ihren Lebenslauf aufnehmen darf. Und bis vor Kurzem musste sie bei Veranstaltungen mit VIP-Gästen immer wieder Ausreden erfinden, weshalb sie gerade keine Visitenkarte dahabe. Schmidt: „Der Konzern fordert alles und gibt nichts.“

**Wenn sich Mitarbeiter schlecht behandelt sehen**, haben sie nicht nur handfeste Nachteile – sie fühlen sich auch nicht wertgeschätzt. Dabei ist Anerkennung für die Motivation entscheidend, weiß Wirtschaftspsychologe Ziegelmayer: „Leider gilt viel zu oft immer noch die Maxime: Nicht geschimpft ist gelobt genug.“ (Lesen Sie dazu im nächsten FOCUS den ausführlichen Beitrag „Die Kunst des Lobens“.)

Überforderung, Unterforderung, ein schlechter Chef – so unterschiedlich wie die Menschen selbst sind auch die Frust-Fallen im Büro. Ein Ratschlag aber passt für alle Ärgerarten, weiß Expertin Wilbs von Mercer: „Tauchen Sie nicht



**JOB-DREHSCHIBE FRANKFURT** Bei Banken in den USA und Deutschland grassiert die Fusionitis – und die Mitarbeiter sorgen sich um ihre Zukunft

frustriert ab, sondern werden Sie aktiv. Finden Sie heraus, was genau Sie unzufrieden macht.“ Ist die Ursache erst einmal geklärt, gebe es schlicht drei Möglichkeiten: „Verändern Sie die Situation! Wenn das nicht möglich ist, akzeptieren Sie, wie es ist. Und wenn das nicht geht, wechseln Sie den Job.“

Konkret heißt das beispielsweise: Wer permanent überlastet ist und täglich Überstunden schiebt, sollte mit Blick auf Gesundheit und Privatleben überlegen, ob er es riskieren kann, mal ein Projekt platzen zu lassen – meint Fachfrau Leitner: „Viele Vorgesetzte reagieren erst, wenn etwas nicht mehr funktioniert.“

**Wer umgekehrt die Zeit von neun bis fünf mit Moorhuhn-Spielen totschießt**, sollte besser seinen Absprung vorbereiten. Leitner weiß von einer unausgelasteten Vorstandsassistentin, die jetzt nebenbei BWL studiert. Und von einer Buchhalterin, die sich abends fortbildet, um bald Personalerin werden zu können.

Die eigene Unzufriedenheit anzugehen ist dann schwierig, wenn oberflächlich alles bestens läuft: Die Kollegen sind nett, der Chef ist in Ordnung, die Arbeit anspruchsvoll. Wer sich dennoch unwohl fühlt, hat möglicherweise Aufgaben, die nicht zu ihm passen. Ein Software-Entwickler etwa kann, rein formal betrachtet, Programme schreiben oder komplexe Projekte leiten. Wer gern kommuniziert und koordiniert, wird an der Computer-Tastatur allein jedoch sicher nicht glücklich.

„Frustration hat auch, wer sein Talent nicht kennt“, weiß der Karlsruher Coach und Berater Andreas Katz von ExtraView Consulting. „Der natürlichen Begabung zu folgen ist für Wohlbefinden und Erfolg im Job essenziell.“ Katz, der mit Managern an deren individueller „Genius-Formel“ arbeitet, entwarf einen Fragebogen, der erste Hinweise auf das persönliche Talent liefert (siehe Seite 148).

Ein anderer Faktor wird dagegen oft überschätzt: das Geld. Auch wenn die Gehälter in Deutschland zum Teil seit Jahren bestenfalls stagnieren oder inflationsbereinigt sogar sinken, weiß DDI-Expertin Jacquemin: „Wenn sich ein Angestellter nicht gerade ausgebeutet fühlt, ist die Bezahlung allein meist kein Kündigungsgrund.“

Für den Software-Betreuer Neeb indes, dessen Arbeitsverhältnis schon wieder beendet war, ehe es richtig begonnen hatte, war Geld das Einzige, das jetzt noch zählte. Die 20000 Euro Abfindung, die ihm das Münchner Arbeitsgericht zusprach, könnten ihm genügend Zeit verschaffen, eine neue Stelle zu finden. Vielleicht eine, die ihm weniger Ärger bereitet. ■

J. HIRZEL/N. MATTHIES/H. PANNENBECKER/  
M. FRANKE/T. GLÖCKNER/B. JOHANN/F. SCHWAB/  
B. SIEDENBURG/T. TRESEB/A. WENDT/M. WISNIEWSKI



## Verzettelt

### WAS WILL DER CHEF?

Die Kunden waren begeistert, der Boss nicht. Peter Bruch\* arbeitete an den Wünschen des Vorgesetzten vorbei.

#### Sein Traum wurde zunächst wahr.

Wirtschaftsingenieur Peter Bruch aus der Nähe von Stuttgart heuerte vergangenes Jahr bei einer kleinen Firma aus dem Bereich erneuerbare Energien an. „Dass ich auch noch was Sinnvolles für die Umwelt tun kann, fand ich wirklich klasse“, sagt der dreifache Familienvater.

#### Die Arbeit im Außendienst

nahm den 35-Jährigen voll in Anspruch. Er betreute die Kunden der Firma und organisierte den Service. Doch statt Lob handelte sich Bruch die Rüge seines Chefs ein. Er müsse Kunden akquirieren und neuen Umsatz erzeugen, lautete der Appell. Sonst könne die Firma nicht überleben.

Der Akademiker verzettelte sich aber weiter im Wust seiner Arbeit und musste kurz vor Ende der Probezeit gehen. „Ich hätte noch Zeit gebraucht, um meine Arbeit besser koordinieren zu können“, meint Bruch. Inzwischen hat der Ingenieur über eine Zeitarbeitsfirma einen neuen Job gefunden.

#### Expertenrat von Natalie Jacquemin, Managementberatung DDI:

„Am besten klärt man die Zuständigkeitsbereiche gleich zu Beginn der Zusammenarbeit im Sinne von ‚Ich möchte gern wirklich gute Arbeit machen. Was muss ich in einem Jahr erreicht haben, damit Sie mein erstes Jahr als einen Erfolg bewerten? Worauf sollte ich mich konzentrieren?‘

In einem kleinen Unternehmen ist das umso wichtiger, da die Arbeit nur auf wenige Menschen verteilt werden kann. Wenn hier die Erwartungen unklar sind, hängt man schnell in einem Dschungel von Aufgaben und ist plötzlich für alles verantwortlich. Es ist Aufgabe des Unternehmens, dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter ein klares Verständnis ihrer Verantwortungsbereiche haben. In Konzernen wird durch Zielvereinbarungssysteme für diese Struktur gesorgt. In kleinen Betrieben ist diese Klarheit einzig und allein von der individuellen Führungskraft abhängig.“ ■

## ÜBERBLICK VERLOREN

Peter Bruch überforderten die vielen Aufgaben im Außendienst





## WELCHER TALENT-TYP SIND SIE?

Um im Job wirklich zufrieden (und erfolgreich) sein zu können, sollte Ihre Tätigkeit zu Ihrer Persönlichkeit passen. „Wer seine Talente ignoriert oder nicht kennt, erlebt Frust im Beruf“, weiß Andreas Katz von ExtraView Consulting aus Karlsruhe. Der Trainer und Coach entwarf diesen Fragebogen,

der Ihnen einen ersten Hinweis auf Ihre persönliche Grundbegabung gibt. Sind Sie eher Experte, Teamspieler, Visionär, Macher oder Integrator? Tipp: Bitten Sie auch Freunde und Kollegen, den Fragebogen für Sie auszufüllen, und vergleichen Sie deren Einschätzung mit Ihrer eigenen.

Hier sehen Sie Aussagen, die in Fünfergruppen gebündelt sind. Verteilen Sie in jeder Gruppe insgesamt zehn Punkte auf die einzelnen Aussagen. Je stärker eine Aussage auf Sie zutrifft, desto mehr Punkte erhält sie (z. B. Aussage 1: 6 Punkte, Nr. 2: 3, Nr. 3: 0, Nr. 4: 1, Nr. 5: 0 = 10 P. gesamt).

- 1 Ich trage mit meinem Fachwissen und meiner Erfahrung zum Ergebnis bei.
- 2 Ich stelle mich auf unterschiedlichste Personen ein und arbeite gut mit ihnen zusammen.
- 3 Ich erkenne schnell neue Chancen und Möglichkeiten in einer Situation.
- 4 Ich bringe Dinge auf den Weg und führe sie zu Ende.
- 5 Ich erkenne, wer welchen Beitrag leisten kann, und gewinne die Beteiligten dafür, sich für ein gemeinsames Ziel zu engagieren.
- 6 Ich denke quer, suche nach neuen Verbindungen und stoße so auf zuvor unbekannte Aspekte.
- 7 Ich überprüfe bestehende Verflechtungen, bevor ich mich entscheide.
- 8 Ich kann mich gut in andere hineinversetzen und Wertschätzung vermitteln.
- 9 Wenn ich von etwas überzeugt bin, gehe ich entschieden voran, auch gegen Widerstände.
- 10 Ich gehe meine Aufgaben sorgfältig und mit einer gewissen Perfektion an.
- 11 Ich übe starken Einfluss auf Entscheidungen aus.
- 12 Ich lasse meiner Fantasie gern freien Lauf und gehe neuen Ideen nach.
- 13 Ich bin wissbegierig und immer daran interessiert, meine Kenntnisse von einer Thematik weiter zu vertiefen.
- 14 Es ist mir wichtig, zu einer kooperativen Arbeitsatmosphäre beizutragen.
- 15 Es gelingt mir, unterschiedliche Interessen zusammenzuführen.

- 16 Für das gemeinsame Ziel unterstütze ich auch gute Vorschläge anderer.
- 17 Ich interessiere mich für die verschiedenen Standpunkte der Beteiligten, um zu einem ausgewogenen Urteil zu gelangen.
- 18 Im Umgang mit anderen bin ich sachorientiert und interessiere mich für deren fachliche Meinung.
- 19 Ich gewinne über sehr unterschiedliche Aspekte der Gesamtsituation intuitiv Klarheit.
- 20 Ich verzichte gern auf lange Diskussionen und komme zügig zum Handeln.
- 21 Ich entwickle lieber Ideen, als dass ich sie umsetze.
- 22 Ich bin eher nachdenklich als spontan.
- 23 Ich kann unterschiedliche Standpunkte nachvollziehen und integrieren.
- 24 Ich bevorzuge es, Ideen umzusetzen, anstatt sie zu diskutieren.
- 25 Ich berücksichtige, welche Auswirkungen Entscheidungen auf die betroffenen Menschen haben.
- 26 Ich bin in der Lage, Risiken einzugehen und mutig zu handeln.
- 27 Ich schenke Vertrauen und erhalte es zurück.
- 28 Ich denke analytisch und handle rational.
- 29 Ich bleibe selbst in schwierigen Situationen ausgeglichen und besonnen.
- 30 Ich denke strategisch, erkenne Prioritäten schnell und urteile genau.

### MIT DIESER TABELLE ERSTELLEN SIE IHR TALENTE-PROFIL

Hier finden Sie die Aussage-Nummern von oben wieder. Übertragen Sie die Punktezahlen, die Sie den jeweiligen Aussagen gegeben haben, in die Felder, und addieren Sie die Summe je Talent-Typ. Wo sich hohe Werte ergeben, liegen Ihre persönlichen Stärken. Je besser Ihre Stärken zu

den Anforderungen passen, denen Sie in Ihrem Beruf täglich begegnen, desto höher sind Ihre Chancen auf Zufriedenheit und Erfolg am Arbeitsplatz. Stimmen Stärken und tatsächliche Job-Aufgaben nur schlecht überein, sollten Sie überlegen, wie Sie Letztere verändern können.

Experte	Teamspieler	Visionär	Macher	Integrator
1	2	3	4	5
10	8	6	9	7
13	14	12	11	15
18	16	19	20	17
22	25	21	24	23
28	27	30	26	29
<b>Summe:</b>	<b>Summe:</b>	<b>Summe:</b>	<b>Summe:</b>	<b>Summe:</b>

### DADURCH ZEICHNEN SICH DIE EINZELNEN TALENT-BEREICHE AUS

<p><b>Experten</b> verfügen über ausgeprägte analytische Fähigkeiten. Sie sind gute Planer und Diagnostiker, die großen Wert auf eine präzise Ausführung ihrer Aufgaben legen. Sie fokussieren auf Fakten, Wissen und Details.</p>	<p><b>Teamspieler</b> verfügen über ausgeprägte soziale Fähigkeiten. Sie sind gute Zuhörer, Kommunikatoren und Netzwerker. Ihr Fokus richtet sich auf Kooperation, soziale Kontakte und Unterstützung anderer.</p>	<p><b>Visionäre</b> verfügen über ausgeprägte strategische und kreative Fähigkeiten, können komplexe Zusammenhänge schnell beurteilen und neue Ideen und Lösungen erarbeiten. Sie sind auf Innovation und Wandel fokussiert.</p>	<p><b>Macher</b> verfügen über ausgeprägte Zielstrebigkeit, Entschlossenheit und Durchhaltevermögen. Sie konzentrieren sich in ihrem Handeln auf Organisation und Umsetzung, um konkrete Ergebnisse zu erzielen.</p>	<p><b>Integratoren</b> sind sehr flexibel und integrativ gegenüber Personen und Inhalten. Sie sind persönlich ausgeglichen, reflexions- und lernfähig. Ihr Fokus: die Ausgewogenheit und Tragfähigkeit einer Entscheidung.</p>
--	--	--	--	--

Quelle: ExtraView

Foto: Bildhaus/View.de