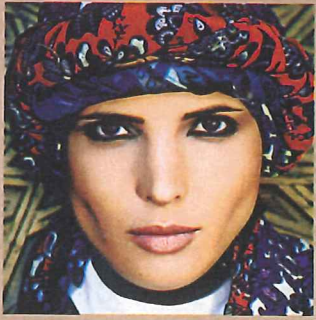




# stern



Laufsteg-Revolution  
**Hanaa, das  
erste arabische  
Topmodel**

US-Wahlkampf  
**Mitt Romney –  
der Kandidat der  
Millionäre**

Faszinierende Fotos  
**Wie das Leben  
der Tiere beginnt**



Es funktioniert! Die Deutschen  
machen eine Milliarde unbezahlte  
Überstunden im Jahr

# Warum wir immer mehr arbeiten

Mit welchen Ködern wir zu Höchstleistungen  
verführt werden. Bis zur Erschöpfung

Tests bringen  
Licht ins Dunkel  
der Persönlichkeit.  
Wie ehrlich ist  
ein Mitarbeiter,  
wie aggressiv?



# „Jeder erhält ein Coaching, das auf seine Defizite zugeschnitten ist“

413 Fragen in vier Stunden. Tanja Reischl hat den Test „Discovery of Natural Latent Abilities“ bravourös gemeistert. Nun leitet sie die Forschungsabteilung des Pharmaunternehmens Wörwag



Von **SILKE GRONWALD**, **DORIS SCHNEYINK** (Text), **YVONNE SEIDEL** (Fotos) und **YANG LIU** (Illustration)

S tellen Sie sich vor, Ihre berufliche Zukunft hinge davon ab, wie Sie die folgenden Fragen beantworten. Was würden Sie ankreuzen?

1. „Wenn es mir notwendig scheint, kritisiere ich offen meine Firma im Kollegenkreis.“ Die Feststellung trifft voll auf mich zu. Sie trifft eher auf mich zu, eher nicht, sie trifft gar nicht auf mich zu.

2. „Für mich wäre es das Schlimmste, in meiner Arbeit zu versagen.“

3. „Ich finde es richtig, bestimmte Informationen für mich zu behalten, um ‚Trümpfe‘ gegen aufmüpfige Mitarbeiter in der Hand zu haben.“

Die Fragen hören einfach nicht auf. Es sind 413. Und es dauert vier Stunden, bis Tanja Reischl sich am Computer durch den Katalog gekämpft hat. Schummeln oder vermeintlich erwünschte Antworten zu geben ist unmöglich, dazu ist das digitale Kreuzverhör viel zu komplex. Manche Fragen klingen ganz harmlos, andere ziemlich persönlich. „Die Geschäftsleitung verlangt von Ihnen, dass Sie sich in den nächsten Wochen genauestens an den Kontenrahmen halten. Empfinden Sie diese

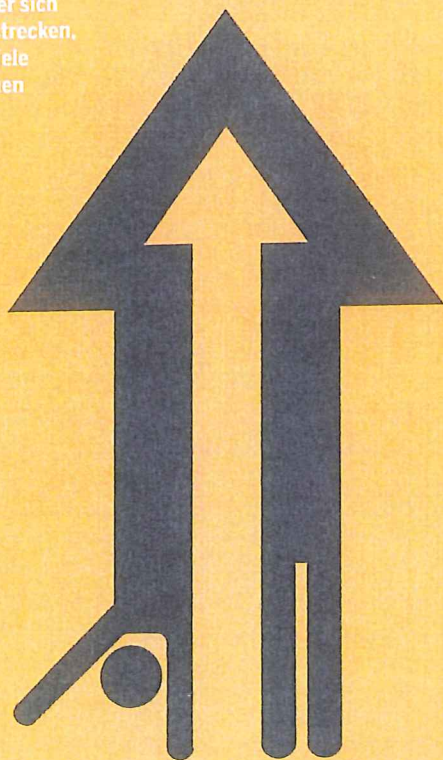
Aussage als aggressiv oder freundlich? Als unterwürfig oder von oben herab? Als verletzend oder sachlich? Bewerten Sie jedes Antwortpaar differenziert!“

Zum Schluss berechnet eine Auswertungssoftware die Ergebnisse von Tanja Reischl und vergleicht sie mit Tausenden Antworten der besten 30 Prozent – auch aus anderen Unternehmen. Kann die 35-Jährige mit den Top-Performern in ganz Deutschland mithalten? Sie kann. Tanja Reischl ist ein Supertalent. Lediglich beim „Selbstbewusstsein“ müsste sie noch eine Schippe drauflegen.

„The Discovery of Natural Latent Abilities“ heißt der Persönlichkeitstest, den Tanja Reischl bestehen musste, „Die Entdeckung verborgener Talente“. 60 Prozent der Dax-Konzerne und immer mehr mittelständische Unternehmen setzen ihn ein.

Als Roland Spleiss, Geschäftsführer des Pharmaunternehmens Wörwag, Tanja Reischl zur Leiterin der Forschungsabteilung beförderte, wollte er eben ganz sicher sein, die Richtige zu wählen. „Der Test schafft eine gute Sicht auf sich selbst. Wenn wir mit den Schwächen eines Mitarbeiters offen umgehen, fördern wir seine Bereitschaft, daran zu arbeiten und noch besser zu werden“, sagt Spleiss. Nach dem Test erhalte jeder Mitarbeiter ein auf seine Defizite zugeschnittenes Coaching. →

Wie Leistungssportler müssen Mitarbeiter sich mächtig strecken, um ihre Ziele zu erreichen



Die Unternehmen wollen eben nur das Beste ihrer Angestellten – ihr Potenzial, ihre verborgenen Talente. Doch man weiß nicht so genau: Handelt es sich dabei um die freundliche Förderung von Menschen? Oder um einen Angriff auf die Persönlichkeit?

Dank moderner Software fahnden die Personalmanager immer intensiver nach dem, wovon Zeugnisse und Noten nicht berichten können. Davon, wer die Menschen wirklich sind. Wie Profiler beim Bundeskriminalamt dringen sie in die Tiefen der Persönlichkeit vor. Denn, so die Erkenntnis der Unternehmen, sie brauchen den ganzen Menschen. Nur wer seine ganze Persönlichkeit, seine Werte und Gefühle in den Job einfließen lässt, wird Höchstleistungen bringen.



**Freizeit in der Firma: Adidas-Personalmanager Mirko Kobiela spielt zwischendurch mal eine Runde Tennis. Das ist so gewollt, denn es steigert die Lust auf Leistung**

**„Die Latte wird jedes Jahr höher gelegt“**

Und genau daran sind die Unternehmen interessiert: an Spitzenleistungen. Nicht erst seit Ausbruch der Banken- und Eurokrise haben sie alles optimiert, was sich optimieren lässt – die Prozesse und Maschinen, die Zusammenarbeit in globalen Teams. Nun ist jeder einzelne Mitarbeiter dran. „Wir geben uns mit Mittelmaß nicht zufrieden“, sagt Jessica Thiel, oberste Talent-Managerin beim Düsseldorfer Kosmetik- und Waschmittelhersteller Henkel. Jeder muss jeden Tag sein Bestes geben.

In deutschen Unternehmen macht sich ein neuer, totalitärer Anspruch breit: Gefordert ist der durch und durch transparente und stets maximal motivierte Hochleistungsmitarbeiter. „Thank God it’s Monday“, wirbt etwa Henkel auf einem Plakat um ehrgeizige Nachwuchskräfte. Darauf ist ein junger, sympathischer Mann zu sehen, der sich lächelnd die Krawatte bindet.

Nur noch in den klassischen Dienstleistungsfabriken wird Leistung mit plumpen Methoden wie Druck und Kontrolle ausgeübt – in den Callcentern, den Back-Offices von Versicherungen und Banken, im Einzelhandel. Oder in der Agrarindustrie. Da führen Bauern im Computer „Renner-Penner-Listen“ über ihre besten polnischen Spargelstecher oder Erdbeerpflücker.

Die neuen Methoden sind viel subtiler. Mitarbeiter werden zur Spitzenleistung verführt und nicht gezwungen. In den Wohlfühl-landschaften moderner Unternehmenszentralen mit ihren Polsterecken und Coffee-Points lässt sich leicht vergessen, dass es immer noch um Arbeit geht. Die Grenze zwischen Job und Freizeit löst sich auf. Auch dank der großzügigen Freiräume, die viele Unternehmen ihren Leistungsträgern gewähren.

Doch es sind gefährliche Experimente, die in der Wirtschaft ablaufen. Wer seine Leute ermuntert, bis ans Maximum ihrer Leistungskraft zu gehen, wer die Grenzen der menschlichen Belastbarkeit ausreizt, riskiert, das

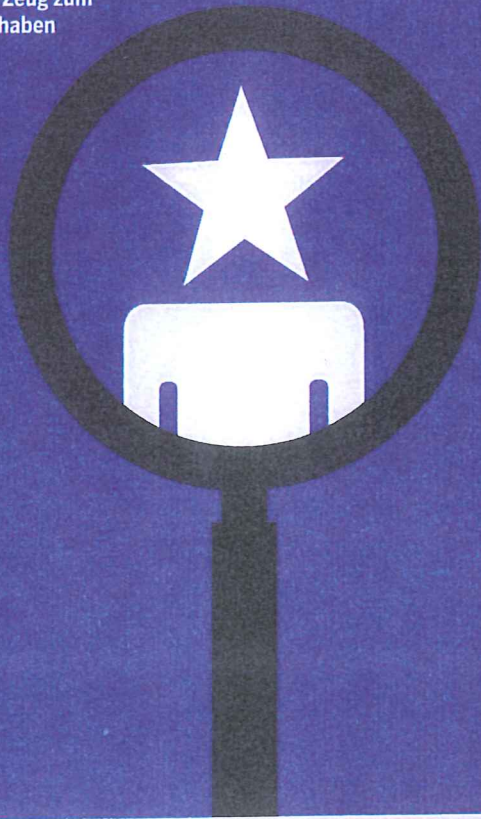
gesunde Maß zu überschreiten. Nach dem Arbeitsrausch folgt oft der körperliche und seelische Hangover. Seit 1994 stieg die Zahl psychischer Erkrankungen um 120 Prozent, heißt es im gerade veröffentlichten „Fehlzeiten-Report 2012“ der AOK. Nach einer Studie des arbeitgebernahen Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung verursachen Erschöpfung und Depression jährlich Kosten von bis zu 22 Milliarden Euro und bedrohen, was eigentlich gestärkt werden soll: die menschliche Schaffenskraft.

Der Stuttgarter Unternehmensberater Frank Krause, 46, bemerkte das Zuviel erst, als es zu spät war. Sein Leben in der Luft- und Raumfahrtindustrie bestand aus faszinierenden Reisen in die USA, nach Asien und durch ganz Europa. Er verbrachte bis zu 180 Nächten pro Jahr in den Luxus-hotels dieser Welt. Ein Adrenalin-kick jagte den nächsten, wenn er selbst schwierigste Aufgaben zu bewältigen hatte. Aufgeputzt mit Endorphinen, steigerte er seinen Einsatz Monat für Monat – bis er an einem Sonntagmorgen von einem brutalen Stechen in der Brust geweckt wurde. „Ich hatte Todesangst. Dachte, ich hätte einen Herzinfarkt, und ließ mich sofort ins Krankenhaus einweisen.“ Die Ärzte fanden nichts am Herzen, diagnostizierten aber massive Überarbeitungssymptome. Krause hatte ein klassisches Burnout und lag sieben Monate lang flach.

**W**arum hatte er nicht rechtzeitig die Notbremse gezogen? Krause verglich sein Verhalten mit der Geschichte vom Frosch, der in einem Top heißem Wasser verkocht, obwohl er hinausspringen könnte: „Wenn man die Temperatur langsam höher dreht, bemerkt der Frosch die zunehmende Hitze gar nicht. Genauso ging es mir in meinen Arbeitsrausch.“

Systematisch und längst nicht nur auf die Führungsebene beschränkt, setzen die Unternehmen die neuen Methoden der =

Mit moderner Software fahnden Unternehmen nach Mitarbeitern, die das Zeug zum „Star“ haben



Leistungssteigerung ein. Der Elektronikriese Siemens etwa führt für 140 000 seiner weltweit 360 000 Mitarbeiter einen „new way of working“ ein. Klingt bombastisch und beschert Mitarbeitern wie Petra Endholz zunächst einmal „nonterritoriale“ Büros, sprich: Die Münchnerin muss sich jeden Morgen bei Siemens in Neuperlach einen Platz suchen. Will sie heute am „Hot Desk“ arbeiten, einem Schreibtisch für alle, die nur mal kurz reinschauen? Oder lieber im gläsernen „Think Tank“? Petra Endholz wählt das „Cubicle“, eine kleine Arbeitsnische, und stöpselt den Laptop ein.

So zwingt die „nonterritoriale“ Bürolandschaft Mitarbeiter dazu, ihren Tag exakt zu planen. Das erhöht die Effizienz; der Konzern spart zudem bis zu 60 Prozent



**Sogar Top-Managerinnen wie Barbara Althoff-Simon werden bei SAP optimiert. Wie sehen mich die anderen? Wie kann ich noch besser werden?**

**„Die Welt dreht sich immer schneller“**

Bürofläche – und Petra Endholz gewinnt bislang ungeahnte Freiheiten: Ein Fünftel ihrer Arbeitszeit dürfen die Siemens-Leute woanders verbringen, im Café, zu Hause, an der Isar, sie können frühmorgens oder spät in der Nacht arbeiten, völlig egal, Hauptsache, der Job wird erledigt.

Die Personalsachbearbeiterin liebt die neuen Freiräume, die ihr das Unternehmen, ihr Laptop und das Smartphone ermöglichen. Sie genießt das Gefühl von Unabhängigkeit und Selbstbestimmung. Und sie legt sich noch mehr ins Zeug, wenn sie von zu Hause aus arbeitet: „Schließlich möchte ich dem Vertrauen gerecht werden.“

Studien belegen: Aus Dankbarkeit oder Rechtfertigungsdruck arbeiten Menschen mit offener Arbeitsgestaltung deutlich länger als andere. Rund eine Milliarde unbezahlter Überstunden leisteten die Deutschen 2011. Jeder dritte Beschäftigte ist häufig in der Freizeit für die Arbeit erreichbar. Jeder Fünfte kann in der Freizeit nicht abschalten.

Es ist ein verlockender Deal: Die Unternehmen schenken Vertrauen und erhalten im Gegenzug grenzenlos motivierte und eigenverantwortliche Mitarbeiter, die es mit der Arbeitszeit nicht so genau nehmen. Vor allem dann nicht, wenn sie mit spannenden Projekten und Boni für Extraleistungen gelockt werden.

Doch der Grat ist schmal. Wo hört die Selbstverwirklichung auf? Und wo beginnt die Selbstausbeutung?

Bei Adidas im fränkischen Herzogenaurach sitzt Mirko Kobiela im lichtdurchfluteten Atrium des neuen „Headquarter“. Er trägt Jeans, einen zartblauen Adidas-Kapuzenpulli und einen pompösen Job-Titel: „Director Center of Excellence Performance & Succession“ – und als solcher ist der Mann dafür zuständig, die weltweit knapp 50 000 Mitarbeiter des Adidas-Konzerns jedes Jahr ein bisschen besser zu machen. Kobiela nippt an seinem Cappuccino und widmet sich mit sanfter Stimme, aber brutaler Analyse den leistungsschwächeren Kolle-

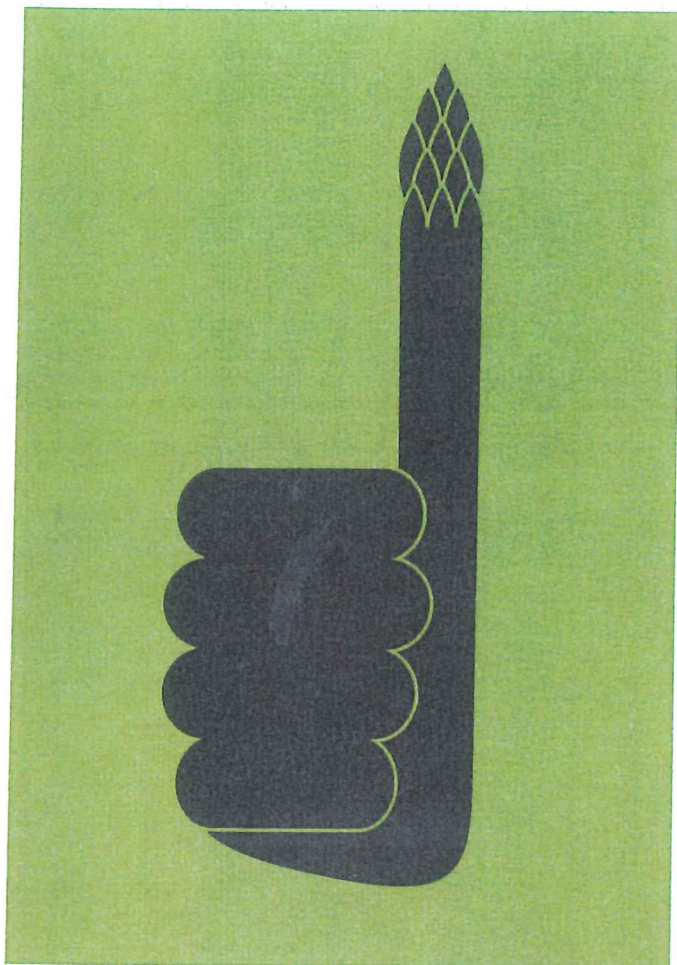
gen. „Low Performer“, wie er sie nennt, müssten gefördert, gefordert und auch mal sanktioniert werden, damit sie Spitzenleistungen erreichen.

Bei Adidas ist Leistung Kult: Auf dem weitläufigen Unternehmensgelände in Herzogenaurach mit seinen Rasenflächen und Sportanlagen sieht man ständig Mitarbeiter beim kleinen Workout zwischendurch – sie spielen Beachvolleyball, Tennis oder messen ihre Kräfte auf dem Fußballplatz. Das macht Spaß und schweiß Teams zusammen. Aus Chefs und Kollegen werden ehrgeizige Sportsfreunde, die ein gemeinsames Ziel verfolgen: Gewinnen! Und wieder schwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit.

„Es kommt darauf an, den ‚Stretch‘ richtig zu setzen“, sagt der Personalmanager Mirko Kobiela. Der „Stretch“, damit meint er jene Ziele, die die Führungskräfte bei Adidas zum Jahresbeginn mit jedem Mitarbeiter vereinbaren. Und die Latte werde eben jedes Jahr ein paar Zentimeter höher gelegt. Wer sie zu reißen droht, der erhält einen persönlichen „Approvement-Plan“, mit dessen Hilfe die Vorgaben doch noch erreicht werden sollen. „Niemand wird mit seinen Zielen allein gelassen“, sagt Mirko Kobiela.

**S**ie meinen es nur gut mit ihren Leuten. „Low Performer“ werden nicht gefeuert, sondern fit gecoacht.

Auch in Deutschlands größtem Software-Konzern SAP ist das so. Dort soll ein Programm der Firmtochter „Successfactors“ künftig die Leistung eines jeden der weltweit 60 000 Angestellten messen und in einer Matrix darstellen: Auf der x-Achse wird die „Performance“ abgebildet, auf der y-Achse sein „Potential“. Folglich findet man in der rechten Spalte oben die Namen der „Stars“ und „Emerging Stars“, darunter die Namen der „Experienced Professionals“, in der Mitte die der „Soliden“. Links werden die Beurteilungen →



**Daumen hoch. Gewürdigt wird nur noch die Spitzenleistung. Wer für seinen Job nicht brennt, gilt schnell als Minderleister**

nach unten immer miserabler – „Needs Coaching“, „Questionable Fit“ oder gar „Counsel Out“. Aussortieren.

Niemand, so die Botschaft, darf sich auf dem bisher Erreichten ausruhen. Der „Emerging Star“ erhält spannende, neue Aufgaben, an denen er wachsen kann – oder scheitern. Diejenigen, die eine solide Leistung zeigen, aber vom lieben Gott nicht mit großartigem Potenzial gesegnet wurden, müssen sich anstrengen, damit sie in der Matrix nicht nach links unten in die Ecke abrutschen. Und die Nieten bekommen ein Coaching.

Das ist nett und brutal zugleich. Denn der Maßstab für gute Leistung ist ständig in Bewegung. Wer heute noch zu den Top-Performern gehört, droht morgen

**„Wir brauchen einen Arbeitsschutz für die Seele“**

womöglich ins Mittelmaß abzustiegen. Wohlgermerkt: bei gleichem Engagement.

Und selbst absolute „Stars“ wie die SAP-Managerin Barbara Althoff-Simon werden immer wieder unter die Lupe genommen. Die Mathematikerin leitet ein Team von weltweit 2000 Mitarbeitern und berichtet direkt an den Vorstand. Doch im vergangenen Jahr unterzog sie sich wie sämtliche Spitzenmanager bei SAP einem Assessment. Mit allem Drum und Dran. Externer Coach, Interviews mit Mitarbeitern, gleichrangigen Managern und dem Vorstand. Das Ergebnis war für Barbara Althoff-Simon positiv. In ihrer Karriere ist noch Luft nach oben. Fürchtet sie, dass die globale Leistungssteigerung irgendwann an Grenzen stößt? „Nein“, sagt sie. „Die Welt dreht sich immer schneller, doch die Menschen lernen, damit umzugehen.“

Aber schwindlig werden kann einem schon. Gerade in Softwareunternehmen hat das Tempo unglaublich angezogen. Statt alle ein, zwei Jahre werden heute neue Funktionen, Apps und Spiele im Monats- oder Wochentakt auf den Markt gebracht. Viele Programmierer arbeiten deshalb mit einer Methode namens „Scrum“. Das bedeutet so viel wie Gedränge. „Scrum“ setzt auf sich selbst organisierende, „agile“ Teams, die ihren Job in „Sprints“ einteilen und selbst kontrollieren, ob sie im Plan liegen. Die Entwickler genießen große Freiheiten, tragen aber auch eine hohe Verantwortung.

Man kann „Scrum“ sehr nett und teamorientiert einführen, dennoch erhöht es den Druck. Beim „Scrum Poker“ etwa notieren die Entwickler morgens verdeckt auf einem Kärtchen, wie lange sie wohl für eine Aufgabe brauchen. Na, wer traut sich den Job in der kürzesten Zeit zu? Wer bietet eine Stunde statt zwei oder drei? Im Idealfall einigt man sich auf eine realistische Zeit.

Der Frankfurter Arbeitssoziologe Stephan Voswinkel sagt: „Die

**RATGEBER**

**Mut zum „Nein!“**

Nein zu sagen fällt schwer. Die Furcht, als Arbeitsverweigerer zu gelten, ist groß. Doch wer seine Kräfte überschätzt und sich permanent übernimmt, nutzt auch seinen Unternehmen auf Dauer wenig.

1. Sagen Sie nicht sofort Ja. Wenn neue Herausforderungen an Sie herangetragen werden, überlegen Sie: Wie ausgelastet sind Sie? Können Sie das neue Projekt in Ihrer regulären Arbeitszeit überhaupt schaffen?
2. Rechnen Sie mit Gegenwind. Kein Chef ist erfreut, wenn Aufgaben nicht sofort erledigt werden. Begründen Sie Ihre Ablehnung.
3. Nein zu sagen bedeutet auch, auf etwas zu verzichten: auf Anerkennung, Lob, womöglich auf eine finanzielle Gratifikation.
4. Verabschieden Sie sich von der Illusion, irgendwie bekämen Sie schon alles hin. Wenn Sie sich beruflich mehr engagieren, haben Sie weniger Zeit für Freunde und Familie. Sie belasten automatisch Ihr Privatleben
5. Grenzen zu setzen ist in einer flexiblen Arbeitswelt eine Schlüsselqualifikation. Nur so kann Ihr Chef erkennen, wann er Sie überlastet
6. Treffen Sie den richtigen Ton: Wenn Sie etwas ablehnen, dann machen Sie das freundlich, aber bestimmt. Jammern Sie nicht herum. Aber lassen Sie sich auch nicht von Ihrer Entscheidung abbringen.
7. Machen Sie Ihrem Chef ein Gegenangebot, wann Sie stattdessen die Zusatzaufgaben erledigen können.
8. Stellen Sie Zeitlimits auf: Wenn Sie schon am Wochenende oder abends arbeiten, dann begrenzen Sie diese Zeit. Viel zu schnell werden aus einem „Ich check mal eben meine Mails“ drei Stunden am Computer.
9. Setzen Sie Prioritäten. So akribisch, wie Sie Ihre Arbeit planen, sollten Sie auch Zeit für die Erholung einkalkulieren.
10. Reagieren Sie rechtzeitig, wenn Sie spüren, Ihr Leben gerät aus der Balance. Sagen Sie nicht erst „Nein!“, wenn es zu spät ist.

Maßstäbe in den Unternehmen haben sich nachhaltig verschoben, die Spitzenleistung wird bewundert, die Normalleistung dagegen kaum noch gewürdigt.“ Darunter leiden besonders diejenigen, die nicht als Talent, sondern als Durchschnitt gelten. Diese Menschen zögen sich in die innere Immigration zurück, fingen an zu grübeln, litten unter Schlaf- oder Angststörungen, so Voswinkel.

Wo liegen die Grenzen menschlicher Belastbarkeit? Wo endet der Spaß, wo beginnt der Stress? Und wer sagt: Halt, bis hierher und nicht weiter?

Bei der Gewerbeaufsicht Nordrhein-Westfalen ging vor einigen Monaten eine anonyme Anzeige ein. Außertariflich bezahlte Mitarbeiter des Windelherstellers Procter & Gamble würden viel zu lange arbeiten. Zehn bis zwölf Stunden täglich. Die Beamten der Gewerbeaufsicht rückten an, sammelten Handys ein, überprüften Mails und Gespräche am Wochenende und in der Freizeit. Wegen massiver Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz musste der US-Konzern ein Bußgeld in sechsstelliger Höhe zahlen. Das Vertrauen ist futsch, nun werden die Arbeitszeiten der Pampers-Führungskräfte wieder ganz altmodisch erfasst, vielen wird das nicht gefallen. Ernst Muters, Betriebsrat bei Procter & Gamble, hat zwar durchaus Verständnis dafür, dass Arbeitszeiten ausufern: „Wir sind ein amerikanisches Unternehmen, und wenn man die Kollegen in den USA erreichen will, dann wird es eben schon mal spät.“ Unterm Strich sei es aber richtig, dass Procter & Gamble nun sensibler mit dem Thema umgehe.

Doch nur noch selten verteidigen staatliche Wachposten die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit, zwischen normaler Leistung und Spitzenleistung. Das ist auch gut so. Denn wer will sich schon im Ernst vom Staat vorschreiben lassen, wann er seiner Firma eine SMS schicken darf und wann nicht?

Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen (CDU) fordert je-

doch zumindest einen „psychischen Arbeitsschutz“. „Es muss klare Regeln in einem Betrieb geben, was die Erreichbarkeit über Handy und E-Mail angeht, damit wir die Technik beherrschen und nicht die Technik uns“, sagt sie. In der Freizeit solle „Funkstille“ herrschen: keine Mails, keine SMS, keine Handyanrufe. Die IG Metall schlägt gar eine Anti-Stress-Verordnung vor, die Arbeitgeber dazu verpflichtet, sich ständig um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu kümmern.

Wolfgang Panter, Präsident des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte, findet es gut, dass Politik und Gewerkschaften eine solche Debatte anstoßen. Die Vorschläge sieht er jedoch eher skeptisch. „Die globale wirtschaftliche Dynamik kann nicht durch starre Regelungen gestoppt werden“, sagt er. Vielmehr müsse man die „Resilienz“ stärken, die innere Widerstandskraft der Menschen.

**D**er moderne, hoch motivierte Mitarbeiter erledigt ohnehin alles selbst. Deshalb sollte er sich auch vor dem ausufernden Leistungskult vieler Arbeitgeber schützen. Unterstützung erhält er dabei interessanterweise sogar von den Unternehmen selbst. Die sind es nämlich leid, über Monate auf ihre durchoptimierten Leute verzichten zu müssen, weil die von einem Burnout außer Gefecht gesetzt sind. Adidas-Manager Mirko Kobiela sagt: „Natürlich besteht auch immer eine Gefahr der Überforderung, davor muss jeder Manager seine Mitarbeiter schützen.“

SAP bietet mittlerweile Kurse zur Burnout-Prävention an. Und Brigitte Ederer, Personalvorstand bei Siemens, gibt sich fast schon mütterlich: „Die Mitarbeiter wollen auch selbst zu viel.“ Sie könnten nicht in der Freizeit Marathon laufen, tagtäglich Höchstleistungen bringen und dann auch noch liebevolle Eltern sein. Es sei nicht verboten, auch mal Nein zu sagen.

Die Frau hat recht. Man sollte sie beim Wort nehmen. ✕