

Redigiert erschienen in der FAZ, Ressort Beruf und Chance, unter dem Titel „Wer zuerst geht, verliert“ am 22. September 2007

Prestigemittel Arbeitszeit

Bei langer Arbeitszeit geht es nicht immer nur um Effizienz. Bisweilen wird sie auch zum Strategiemittel im Kampf um Anerkennung. Um sich nicht dauerhaft zu überarbeiten, sind Tricks und Schummeleien oft notwendig.

Er fände es nicht gut, dass man in seiner Unternehmensberatung so viel arbeite, sagte Frank Mattern, Deutschland-Chef von McKinsey, vor kurzem dieser Zeitung. Ihm selber sei sein Wochenende heilig. Eine Fleißkultur an sich, in der derjenige befördert würde, der abends am längsten im Büro sei, bringe nichts. Mehr sei nicht unbedingt besser.

Eine Einsicht, die in vielen Lehrbüchern steht. Doch wenige scheinen sie zu beherzigen. Viel zu sehr spielt Angst um den Job, der Kampf um die Beförderung eine Rolle. Es geht um Eitelkeiten und um Unsicherheit. Unter den Tisch fällt dabei vieles, angefangen bei der Qualität der Leistung bis hin zur Gesundheit der überarbeiteten Menschen. Denn es geht bei langen Arbeitszeiten nicht immer nur um die Erledigung der anstehenden Aufgaben. Arbeitszeit hat auch eine symbolische Bedeutung. „Viel zu arbeiten gehört zum guten Ton“, sagt Viviane Egli, Geschäftsführerin des Kommunikationsunternehmens Primafila mit Sitz in Zürich. Seit 18 Jahren geht die ehemalige Journalistin in die verschiedensten Unternehmen um zu beraten und Publishing-Konzepte zu entwickeln. Sie kennt die Geflogenheiten. „Auch wenn es immer mehr Möglichkeiten gibt seine Arbeit flexibel und frei zu gestalten, scheinen nach wie vor viele Menschen zu glauben, dass sie gesehen werden müssen“, sagt die Einundfünfzigjährige. Käme jemand mit wichtiger Miene spät zur Sitzung oder bleibe er abends besonders lang, mache er klar, dass er unentbehrlich sei. Umso größer der Betrieb und intransparenter die Arbeit nach außen, desto stärker beobachtet Egli dieses „Großbetriebsgebahren“.

Beispiele dafür gibt es viele: Der Vorgesetzte, der am Samstag von seinem Segelflugzeug aus per Mobiltelefon seine Mitarbeiter kontrolliert. Die Sekretärin, die den Sporttermin ihres Bosses als wichtigen Gesprächstermin deckt. Die richtig programmierte Zeitschaltuhr, die die Schreibtischlampe erst um 20.17 Uhr ausgehen lässt. „Es ist eine kulturelle Sache: Wenn jemand um 19 Uhr nicht mehr da ist, dann nimmt man an, dass er nicht hart arbeitet“, sagt ein Werbetexter, für den 70 bis 80 Stunden Wochenarbeit die Regel sind. Und wenn man sich auf dem Flur treffe, dann sei man immer beschäftigt. Sehr beschäftigt. Sonst könne man schließlich den Eindruck vermitteln, man habe zu wenig zu tun.

Es sind vor allem die Menschen in den Führungsetagen, die extrem lange arbeiten. „Auch wenn die Arbeitsstunden über die letzten Jahre hinweg in den Statistiken insgesamt stabil oder sogar leicht rückläufig sind, arbeiten bestimmte Gruppen sehr viel“, sagt Norbert Semmer, Professor für Arbeits- und Organisationssoziologie an der Universität Bern. Er beobachtet eine Polarisierung in der Arbeitswelt: Auf der einen Seite arbeiteten viele Menschen weniger als eh denn je seit der industriellen Revolution. Für viele Führungskräfte aber teile sich der Alltag dagegen nur noch in wenige Stunden Schlaf und intensiven Leistungswillen. Eine Beobachtung, die eine Studie des Beratungsunternehmens Kienbaum bestätigt. Jeder vierte von fünf deutschen Managern arbeite über 50 Stunden die Woche. Für diejenigen, die mehr als 200 000 Euro Jahresgehalt beziehen, seien 60 bis 70 Stunden und

natürlich auch Wochenendarbeitszeit normal. Motiviert fühlten sich 57 Prozent von ihnen besonders durch die Anerkennung, die ihre Stellung mit sich bringt.

„Es geht darum, sich auf Hochglanz zu polieren. Man will zeigen, dass man jederzeit zu Bestleistungen fähig ist“, sagt Günter Voß, Professor für Industrie- und Techniksoziologie an der Technischen Universität Chemnitz. Das zur Schau tragen langer Arbeitsstunden ist dafür ein wichtiges Mittel. „Man ist immer präsent, aber hat fast nie Zeit“, beobachtet er. Ein Showlaufen, das einen absurden wenn auch mächtigen Anachronismus darstelle. In der alten industriellen Zeit sei Leistung in der Regel noch mit betrieblicher Anwesenheit gleichzusetzen gewesen. Aber in einer modernen Arbeitsgesellschaft mit Internet und Mobiltelefonen müsse man für ein gutes Ergebnis nicht immer sichtbar arbeiten. Allerdings seien soziale Interaktionsmuster außerordentlich resistent gegen Veränderungen. „Das steckt quasi in den Gemäuern“, sagt Voß.

Dabei ist exzessive Arbeit auf Dauer nicht einmal effektiv. „An sich ist es eine nahe liegende Annahme, dass man mehr Ertrag hat, wenn man länger arbeitet“, meint Norbert Semmer. Doch würden keine Pausen gemacht und von Zeit zu Zeit längere Erholungsphasen nicht eingehalten, sei die gute Leistung bald dahin. Man sehe dies zwar nicht unbedingt auf den ersten Blick am Output, aber bei genauerem Hinschauen bemerke man Unterschiede an der Qualität: Der Ausschuss steige, machten die Arbeiter keine Pausen. Fehlentscheidungen würden getroffen, wenn Manager chronisch erschöpft seien. „Für die meisten Menschen ist es nicht ratsam, dauerhaft mehr als 50 Stunden pro Woche zu arbeiten“, warnt der Professor. Wie lang man etwas leisten könne, hänge unter anderem von der individuellen Energie ab, die zum Teil angeboren sei. Aber auch, wie die Arbeit empfunden werde. Stehe man seinen Aufgaben positiv gegenüber, ermüde man nicht so schnell.

Nichtsdestotrotz gibt es Grenzen. Für Hochleistungsexperten wie Leistungssportler oder Schachspieler hätten sich zum Beispiel sechs bis sieben Stunden Training als optimal erwiesen. Zu ununterbrochener Konzentration sei man nur etwa 30 bis 40 Minuten in der Lage, vor allem wenn sich wenig ereigne. Bei normalen Tätigkeiten falle die Leistungsfähigkeit ab der neunten Stunde deutlich ab. Vor allem die für Wachstum so wichtige Innovation kann dann zum Problem werden. „Routinearbeiten sind auch noch bei Erschöpfung zu erledigen. Auf große Ideen aber kommt man selten in so einem Zustand“ sagt Semmer. Trotz dieser Erkenntnisse unternähmen wenige Führungskräfte Versuche, die Spirale von extrem langer Arbeitszeit und mangelnder Erholung zu durchbrechen, kritisiert er.

Das ist nicht nur in der Privatwirtschaft so. „Präsenz verschafft einem eben Respekt“, erklärt ein Arzt, der nicht erkannt werden möchte. Er arbeitet am Münchener Universitätskrankenhaus. Abgesehen von den ohnehin schon langen Arbeitsschichten, kommen noch die für das gute Ansehen hinzu. „Alle denken dann: Der ist immer da. Der verdient es wirklich, da oben zu sein“, sagt der Ende Dreißigjährige. Dafür müsse man halt ein bisschen schummeln. Wer das nicht täte, hätte kaum Chancen auf eine gute Stelle. Oder überarbeite sich bis zum Burnout. „Man muss extreme Leistungen erbringen, sonst fällt man durch.“ Das System funktioniere auf der Basis, dass die Leute alle ehrgeizig seien. Deswegen ließen sie sich ausnutzen. Irgendwann werde man schließlich befördert. Dann könne man es ruhiger angehen. Wie der ihm bekannte Chefarzt, der mittags eine Siesta schläft und dann seine Mitarbeiter tadelnd anschaut, wenn sie pünktlich am Abend gehen.

Für Günter Voß jedenfalls weist ein solcher Umgang auf eine Schiefelage in der Arbeitswelt hin. „Wo man tricksen muss, um sich erholen zu können oder weil das Kind krank ist, da stimmt was nicht“, findet er. Einige Unternehmen würden zwar inzwischen erkennen, dass so eine Misstrauenskultur wenige Vorteile habe. Doch optimistisch stimme ihn das kaum. Vertrauensarbeitszeit werde zum Beispiel oft nur halbherzig eingeführt. Auch wenn die Menschen formal freier arbeiten könnten, kontrollierten sie sich weiterhin gegenseitig.