

Die blonde Stechuhr

Überzeit und Duzen sind in ihrer Werbeagentur verboten. Judith Mair, 30, gilt als «härteste Chefin Deutschlands». Doch das, sagt sie, sei ein Missverständnis. Von Daniela Niederberger und Thomas Rabsch (Bild)

In den Büros mangelt es an den alten Tugenden Fleiss, Disziplin und höfliche Zurückhaltung. Man ist mit allen per du und quatscht mehr, als man arbeitet, dafür nimmt man dann abends mit schlechtem Gewissen den Laptop nach Hause. Das muss sich radikal ändern. Dieser Ansicht ist jedenfalls die dreissigjährige Deutsche Judith Mair. In ihrer Werbeagentur gelten deshalb folgende schriftlich festgehaltene Regeln: «Dienstbeginn ist werktags Punkt 9.00 Uhr. Um 17.30 Uhr ist Dienstschluss, spätestens um 18.00 Uhr hat auch der Letzte das Büro verlassen. Wer denkt, gute Arbeit ist nur die Arbeit, die auch Spass macht, ist hier falsch. Jeder Mitarbeiter hat seinen festen Arbeitsplatz, diesen hat er nach Dienstschluss ordentlich und aufgeräumt zu hinterlassen. Wir sind keine Freunde, sondern Kollegen oder Vorgesetzte. Gespräche, deren Inhalt privat ist, sind zu vermeiden. Es gibt keinen Anlass, die Büronummer freudig an sämtliche Bekannte und Verwandte zu verteilen. Vorgesetzte und Kollegen sollten während der Arbeit grundsätzlich gesiezt werden. Der Umgangston ist höflich, freundlich-kollegial und nicht zu privat. Niemand ist gezwungen, besonders witzig, charmant oder unterhaltsam zu sein. Während der Arbeit sollte Arbeitskleidung getragen werden. Jede Mitarbeiterin bekommt ein Kostüm, weiter gibt es Shirts und Pullover, auch für Männer. Jeden Montagmorgen finden sich alle Mitarbeiter und Vorgesetzte zu einer Besprechung ein, in der «von oben» vorgegeben wird, wer was wann und wie diese Woche erledigt.»

«Schluss mit lustig!»

Ihre Ansichten zum korrekten Büroalltag hat Judith Mair in einem Buch, «Schluss mit lustig!», festgehalten. Arbeit sei bloss Arbeit und das Büro kein Erlebnispark, lautet die Devise. Das provozierende Werk avancierte zum Bestseller und sorgte für beträchtlichen Aufruhr. Mair gilt seither als «härteste Chefin Deutschlands», als «Spassbremse» und knallharte «Domina».

Statten wir also der Kommunikationsfirma «Mair u. a.» einen Besuch ab. Sie liegt in einem Kölner Arbeiterquartier, in dem die Trendgemeinde gerade Einzug hält: Sushi-Bar neben Waschsalon, man trägt coole Secondhand-Adidas-Trainerjacken. Judith Mair dagegen empfängt die Besucherin kurz vor Büroschluss adrett im blauen Jupe und Rollkragenpulli. Der kahle, kleine Raum erinnerte den Spiegel an ein «Straflager». Ein Effekt, der vermutlich durch-

aus gewollt ist, sagt Mair doch: «Arbeit macht eben grundsätzlich keinen Spass.» Wer im Beruf Erfüllung, Selbstverwirklichung oder Fun suche und gar mit dem Kickboard einfahren wolle, sei bei ihr fehl am Platz. Diese Sätze diktiert einem nun aber nicht die erwartete resolute «Domina» ins Aufnahmegerät, sondern eine zierliche, blonde Frau, die sogar leicht errötet, wenn sie spricht. Sie selbst bezeichnet sich als «ziemlich schüchtern».

Es ist 18 Uhr, ihre drei Agenturpartnerinnen schalten die Computer ab, das Tagwerk wird ganz nach dem hauseigenen Regelwerk pünktlich beendet. Doch etwas irritiert. Warum tragen alle drei einen Trainingsanzug, dunkelblau mit der weissen Aufschrift «Carhartt»? Irgendwie hatte man nach der vorbereitenden Lektüre blickdichte Strümpfe und Pumps vor Augen. Also doch kein Kostümzwang? Die drei lachen bloss und verabschieden sich. Frau Mair ist ganz offensichtlich zuständig für Öffentlichkeitsarbeit und Medienkontakte. Sie sagt: «Bei Kundenpräsentationen schon. Das kam so: Wir waren jung, vier Frauen, man nahm uns nicht sehr ernst. Ständig wurden wir von allen geduzt.» Darauf beschloss das Quartett, nur noch im Hostessen-Look aufzutreten. Und siezte sich und andere fortan. «Natürlich war es anfangs komisch. Doch es hat ja auch etwas Spielerisches.» Mair erinnert an die deutsche Elektro-Popband Kraftwerk, die in identischen Überkleidern auftrat. Die vier Frauen fielen auf. Die Agentur Mair hatte nun ihre eigene Corporate Identity, eine Dienstleistung, die sie auch der Kundschaft anbietet.

Nach Erscheinen des Buches hätten sich anfangs die ganzen Medien boulevardmässig nur auf die Uniformen und das Siezen gestürzt, klagt Mair. Der Inhalt des Werkes aber sei kaum besprochen worden. Man nimmt ihr das Erstaunen nicht ab. Schliesslich ist sie PR-Profi. Wenig später sagt sie denn auch: «Wir sind ja eine Kommunikationsagentur, da weiss man, wie man kommuniziert.» Und Medienaufmerksamkeit erzielt.

Doch sprechen wir über Mairs Thesen. Das lohnt sich nämlich. Nicht nur der Eloquenz und Bissigkeit wegen, mit der sie dem herrschenden Büro-Zeitgeist zusetzt. Ihre Hauptkritik richtet sich gegen die zunehmende Selbstbestimmung der Mitarbeiter – Teams, Projektgruppen, Ich-AGs. Dinge also, die alle irgendwie «gut finden». Mair erscheinen sie als Fluch. Ohne formales Gerüst – wer wann wie seiner Arbeit nachzukommen hat – müsse der heutige Ar-

beitnehmer «zusehen, dass er ohne Fahrplan und Landkarte zur rechten Zeit am Ziel landet und das in ihn gesetzte Vertrauen nicht enttäuscht». Doch wenn es an verbindlichen Anweisungen mangle, laute die sicherste Devise: Lieber mehr als weniger. Die Unternehmen können, so Mair, organisatorische Verantwortung abladen und die Angestellten nach Strich und Faden überfordern. Fliessende Arbeitszeiten helfen da mit. Wer mit dem Auftrag nicht durchkommt, arbeitet halt abends und am Wochenende. Mittlerweile gehöre es schon zum guten Ton, mit Nachtschichten vor dem Computer zu prahlen und via Laptop und Handy dauernd erreichbar zu sein. Die «fehlende Feierabendgewissheit» habe auch längst von Branchen wie Internet-Start-ups, Werbeagenturen und Multimedia-Firmen auf traditionelle Unternehmen übergegriffen.

Intimsphäre Büro

Darum ist es im Büro Mair auch strengstens verboten, länger zu arbeiten und Unterlagen nach Hause mitzunehmen. Der Rückschritt quasi zur Stechuhr ist in ihren Augen also nichts als eine mitarbeiterfreundliche Massnahme. «Statt die Arbeit ohne Mass und den Allzeitbereite-Terror zu akzeptieren», sagt Mair, «bemühen wir uns, Arbeit wieder berechenbarer zu machen.» Das Label «härteste Chefin Deutschlands» empfindet sie als Missverständnis. Auch jene Zeitschrift, die sie als neue Ikone der Neokonservativen feiern wollte, blitzte ab.

Kritisch betrachtet die Jungchefin auch die weit verbreitete «Intimsphäre Büro». Es sei eng und privat geworden in den Unternehmensgängen, Business-Units und Profit-Centern, die Fluchtwege seien rar, schreibt sie in ihrem Buch. Privates und Geschäftliches vermischten sich im «Befindlichkeitsbüro» zunehmend. Man ist im Bild über die körperlichen Zipperlein des einen Kollegen und informiert über die Eheprobleme des nächsten. Wer beim wöchentlichen Gang zum Japaner nicht mitmache, sich in der Kaffeeküche beim spontanen Entwickeln von Visionen zurückhalte oder den Apéro im Kollegenkreis frühzeitig verlasse, verliere früher oder später den Anschluss und gelte als komischer Kauz. «Es wird dann schwierig, ich hab das selber erfahren», erzählt Mair.

Doch derzeit scheinen Soft Skills wie Kontaktstärke und Kommunikationsfreude fast die Hauptanforderungen für so gut wie jeden Job zu sein. Was sich folgendermassen auf den Büroalltag auswirkt, wie eine Studie des In-



«Arbeit macht grundsätzlich keinen Spass»: Judith Mair, erfolgreiche Werberin, hat ihre Arbeitsregeln in einem Buch veröffentlicht.

stituts für Arbeitswissenschaft an der Universität Kassel zeigte: Übermässig rege soziale und kommunikative Gruppen arteten zum «Stammtisch» aus, an dem «mit viel aktivem Zuhören, Kopfnicken, Zustimmungen, persönlicher Ermunterung und Anerkennung für einander emphatisch und verständnisvoll am Thema vorbeidiskutiert wird». Kritik lässt man in der Kuschelgruppe Büro lieber unter den Tisch fallen – man hat's ja schön miteinander. Und schliesslich will man auch den netten Kollegen, bei dem man eben noch privat eingeladen war, nicht vor den Kopf stossen.

Können statt Kommunikation

Soft Skills, weiche Fähigkeiten wie etwa der angenehme Umgang mit Menschen, stehen heute in jedem Stelleninserat weit oben und entscheiden gemäss Studien angeblich zu weiten Teilen über den Erfolg im Arbeitsleben. Entsprechend hilft dem Mitarbeiter eine ganze Armada von Ratgebern, seine Persönlichkeit nach den gewünschten Vorgaben zu formen. Mair kritisiert: «Man begnügt sich nicht mehr mit der Frage, was ein Bewerber kann, sondern will vor allem wissen, wie er ist.»

Sie zieht in ihrem Buch bissig über das resultierende Persönlichkeitsprofil her: «Man ist mobil und flexibel, glänzt durch Kreativität und brennt auf Innovation. Man ist stets kommunikationsfreudig, sozial sensibel und liebt die Arbeit im Team, wo einem das immer wieder bewiesene Organisationstalent und die eigene vorzügliche Menschenkenntnis zugute kommt. In Windeseile arbeitet man sich in neue Bereiche ein (...), selbstverständlich ohne sich zu verzetteln, denn man arbeitet stets zielorientiert und verfügt über ein ausgeklügeltes Zeitmanagement. Rhetorisch ist man ausgefuchst und beherrscht das gesamte Repertoire vom Smalltalk mit dem Chef bis zur Dolby-Surround-Präsentation in Stadthallen.»

Judith Mair sitzt ungeschminkt am Besprechungstisch. Das Antrainierte, über das sie sich in ihrem Buch lustig macht, geht ihr gänzlich ab. Auch wenn sie, wie sie betont, diese Management-Ratgeber alle gelesen hat. «Ich habe

ein halbes Büchergestell voll. Und muss mich immer schämen, wenn jemand in meine Wohnung kommt.» Dort stehen nun auch die zahlreichen Werke zum «Gefühlsmanagement». Gemessen am verlegerischen Output, wird derzeit offenbar die «Emotionale Intelligenz», kurz EQ, in den Bürofluren und Teppichetagen immer wichtiger. Mair: «Es kann doch nicht Sinn und Zweck sein, Mitarbeitern und Unternehmen abzuverlangen, jetzt auch noch ihre emotionalen Beigaben zu kontrollieren, aufzupolieren und zurechtzustutzen.»

Statt auf den kommunikativ und emotional mit allen Wassern gewaschenen Mitarbeiter setzt Arbeitgeberin Mair auf Können: «Man sollte sich wieder die Zeit nehmen, herauszufinden, was einer kann und weiss.» Fakten, die nachprüfbar sind. Bei den weichen Faktoren dagegen könne «jeder von sich behaupten, er habe von jeher durch seine kreative Denke und unerschütterliche Motivation von sich reden gemacht und sei aufgrund seines emotionalen Feingefühls bisher praktisch konfliktfrei durchs Leben gekommen».

Mairs Schlussfolgerung: «Das Interesse muss wieder den Unangepassten und fachlich qualifizierten Eigensinnigen gehören, die sich vielleicht nicht so bravourös vermarkten können.» Es lohne sich, den Schweigsamen und Schüchternen ihre Ideen zu entlocken und vom Wissen der Älteren zu profitieren.

«Die Seite kannten wir gar nicht an ihr»

Nach dem Medientamt um die Uniformen wurden Mairs Thesen schliesslich doch noch zur Kenntnis genommen. Und stiessen auf ein grosses Echo. Dieses reicht vom Nachrichtenmagazin *Spiegel* über Fernsehbeiträge bis zur Rezension im Londoner *The Guardian*. Mair freut sich: «Es ist eine Auseinandersetzung in Gang gekommen.» Die Jungunternehmerin wurde für ein Bundes-Forschungsprojekt zum Thema Arbeitsorganisation beigezogen, Arbeitgeberverbände laden sie ein für Vorträge und Podiumsdiskussionen. Sie tauscht sich mit anderen Unternehmen darüber aus, wie sie es denn so handhaben mit den Mitarbeitern. Und siehe

da: Vermeintlich coole und lockere Arbeitgeber wie das trendige Modelabel Carhartt oder Werbeagenturen outeten sich ebenfalls als Anhänger straffer Regeln. «Alle denken ja», sagt Mair, «bei Carhartt legt im Büro ein DJ Musik auf und Joints machen die Runde.»

Ehemalige Arbeitskollegen wunderten sich schon etwas, als sie von Mairs plötzlicher Vorliebe für Kostüme, Disziplin und Regeln lasen. «Diese Seite kannten wir an ihr gar nicht», sagt einer. Um anerkennend weiterzufahren, der Zeitpunkt für ihr Buch sei absolut perfekt gewählt. Die ganze gestellte New-Economy-Lockerheit sei ja vielen auf den Geist gegangen. Allerdings, meint er, die Uniformen und das Regelwerk im Büro Mair, das sei wohl genauso eine Show wie es die Start-up-Kultur war. Das Ganze sei offensichtlich «konfektioniert auf Medienwirksamkeit». Dennoch, alle Achtung: Die Übung sei gelungen. Mair hat, wie es im Werberjargon heisst, «talking value» geschaffen: Man spricht über sie.

Was sich mittlerweile auch schon auf den Kundenstamm ausgewirkt hat. Eine Seite im *Spiegel* – bessere Werbung konnte sich die bis dato unbekannte Miniagentur aus Köln ja auch gar nicht wünschen. Die Deutsche Post und das World Economic Forum in Genf wandten sich in der Folge an Mair. Für das WEF untersuchte die Kommunikationsagentur die allfällige Diskrepanz zwischen Selbstbild und Fremdsicht anhand von Presseberichten. Ist sie geschäftlich in Genf, hängt Mair immer einen Tag in Zürich an. Hier hoffte sie einst zu arbeiten, genauer beim Trendforschungsinstitut GDI in Rüschlikon mit seiner schönen Sicht auf den Zürichsee. Es klappte nicht. Dafür entwarf sie in Berlin dann Werbung für fettarme Margarine, bei einem Hamburger Trendbüro musste sie Umfragen zum «Spassfaktor» eines Haarfärbemittels machen. Ein potenziell traumatisierender Job, der es begreiflich macht, dass ihr die ganze Spassfixierung der heutigen Wirtschafts- und Bürowelt dermassen auf den Wecker geht.

Judith Mair: Schluss mit lustig! Eichborn, 2002. 181 S., Fr. 31.–. www.mairundandere.de



**Plakate buchen, am Berg, wo Ihre Werbung
gesehen wird. Angebote auf einen Blick
mit einem Klick. www.visiorama.ch**

visiorama

Mehr Informationen: Visiorama AG, Pflugstrasse 12, FL-9490 Vaduz, Telefon 0800 81 65 65, www.visiorama.ch