



Ausführliche Informationen über  
unsere Autoren und Bücher  
finden Sie auf unserer Website  
[www.dtv.de](http://www.dtv.de)

JOCHEN MAI

**DIE BÜRO  
ALLTAGS  
BIBEL**

Alle Regeln und Gesetze  
für den Job

Für dich und mich

Deutscher Taschenbuch Verlag

Von Jochen Mai ist im Deutschen Taschenbuch Verlag  
bereits erschienen: Die Karriere-Bibel (dtv premium 24651)



Mix

Produktgruppe aus vorbildlich  
bewirtschafteten Wäldern und  
anderen kontrollierten Herkünften

Zert.-Nr. GFA-COC-001278

[www.fsc.org](http://www.fsc.org)

© 1996 Forest Stewardship Council

Originalausgabe

Januar 2010

© Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG,  
München

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Sämtliche,  
auch auszugsweise Verwertungen  
bleiben vorbehalten.

Umschlagkonzept: Balk & Brumshagen

Satz: Greiner & Reichel, Köln

Gesetzt aus der Berkeley Oldstyle 10/12,25'

Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany · ISBN 978-3-423-24762-7

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Einleitung</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>7.00 Uhr. Der Wecker klingelt, schon wieder Montag!</b> .....   | <b>14</b> |
| Warum manche Menschen morgens besser wach werden als andere ■ Wie Sie nach dem Aufstehen in Schwung kommen ■ Der Montags-Blues und was Sie dagegen tun können  |           |
| <b>7.45 Uhr. Stau auf der Autobahn</b> .....   | <b>24</b> |
| Warum Pendeln krank macht ■ Ärgern bringt überhaupt nichts, Abwechslung schon ■ Wie Sie entspannter im Büro ankommen   |           |
| <b>8.27 Uhr. Das ist nicht mein Tag!</b> .....   | <b>32</b> |
| Warum gute Laune im Job so wichtig ist ■ Wie Hochstimmung wirkt ■ Wie Sie Ihre Motivation verbessern   |           |
| <b>8.31 Uhr. Erst mal alles strukturieren!</b> .....   | <b>44</b> |
| Die wichtigsten Methoden für das Zeit- und Selbstmanagement ■ To-do-Listen und ihre Alternativen ■ Das Problem des Prokrastinierens ■ So stoppen Sie den E-Mail-Terror ■ Ein paar Tipps zur Büroorganisation |           |
| <b>9.00 Uhr. Klasse, Konferenz</b> .....   | <b>66</b> |
| Was in Meetings tatsächlich passiert ■ Was die Sitzordnung über die Kollegen verrät ■ So werden die täglichen Konferenzen besser (erträglich) ■ Tipps für produktive Videokonferenzen                        |           |
| <b>10.03 Uhr. Bei mir piept's wohl!</b> .....  | <b>82</b> |
| Wenn das Handy fünf Mal klingelt ■ Wie E-Mails wirken ■ Tipps für Telefonate mit schwierigen Leuten  |           |

|  |            |
|--|------------|
| <b>10.22 Uhr. Komm, oh schöpferischer Geist! . . . . .</b>   | <b>96</b>  |
| Schalten Sie ab, wenn Sie kreativer werden wollen ■  |            |
| Was kreative Menschen auszeichnet ■ So sprudeln die Ideen  |            |
| <br>   |            |
| <b>11.05 Uhr. Autsch! Kopfschmerzalarm . . . . .</b>   | <b>108</b> |
| Ursachen für plötzliche Kopfschmerzattacken ■  |            |
| Zwölf Tipps, wie Sie Kopfschmerzen effektiv bekämpfen  |            |
| <br>   |            |
| <b>11.11 Uhr. Oh, là, là! . . . . .</b>  | <b>116</b> |
| Warum wir so gerne im Büro flirten ■ Büroaffären sind gefährlich ■ Wenn schon bezirzen, dann richtig ■ So reagieren Sie auf sexuelle Belästigung |            |
| <br>   |            |
| <b>11.40 Uhr. Ups, das war jetzt irgendwie peinlich! . . . . .</b>   | <b>128</b> |
| Zu viel Offenheit im Büro ist gefährlich ■ Peinliche Situationen kann jeder meistern ■ Wie Sie mit verbalen Aussetzern und Cholerikern umgehen   |            |
| <br>   |            |
| <b>11.55 Uhr. Jetzt noch? Muss das sein? . . . . .</b>   | <b>136</b> |
| Achtung: Gefälligkeitsfalle ■ Wie Sie lernen, Nein zu sagen  |            |
| <br>   |            |
| <b>12.15 Uhr. Mahlzeit! . . . . .</b>  | <b>146</b> |
| Warum Sie rausgehen und richtig essen sollten ■  |            |
| Warum Sie nie alleine Mittagspause machen sollten ■ Das Knigge-ABC für Geschäftsessen  |            |
| <br>   |            |
| <b>13.02 Uhr. Absturz ins Verdauungskoma . . . . .</b>   | <b>164</b> |
| Nach dem Essen kommt die Müdigkeit – zwangsläufig ■ Was beim Kurzschlaf passiert ■ Tipps für den Powernap  |            |
| <br>   |            |
| <b>13.20 Uhr. Teamrunde mit Kollege Kotzbrocken . . . . .</b>  | <b>174</b> |
| Machen Sie den Selbsttest: Welche Typen nerven Sie? ■ Willkommen im Menschenzoo ■ Eine Betriebsanleitung für diverse Bürotypen                   |            |

|  |            |
|--|------------|
| <b>13.59 Uhr. Überraschungsgast Chef</b> . . . . .   | <b>198</b> |
| Über private Reservate und Sympathien ■ Was Räume über ihre Bewohner verraten ■ Warum Ordnung und Chaos sich nicht ausschließen müssen   |            |
| <b>14.05 Uhr. Kennen Sie eigentlich mein Projekt?</b> . . . . .  | <b>212</b> |
| Ein bisschen Show muss sein ■ So setzen Sie sich in Szene – ohne aufdringlich zu wirken ■ Mitarbeiter und Vorgesetzte – kann das gut gehen? ■ So dressieren Sie Ihren Boss ■ Cheftypen – und wie man sie zähmt ■ Ein Gespräch über Machtspiele |            |
| <b>14.30 Uhr. Kundentermin. Diesmal muss der Deal klappen!</b> . . . . .   | <b>240</b> |
| Wir verhandeln im Grunde ständig ■ Kennen Sie die Harvard-Methode? ■ Wie leicht wir zu manipulieren sind ■ Pragmatische Ratschläge für besseres Verhandeln ■ Zwölf Übungen für mehr Geld   |            |
| <b>15.00 Uhr. Ich brauch 'ne Pause!</b> . . . . .  | <b>258</b> |
| Warum regelmäßige Auszeiten so wichtig sind ■ Eine kompakte Abhandlung über Stress ■ Burnout versus Boreout  |            |
| <b>15.17 Uhr. Danke, es reicht!</b> . . . . .  | <b>274</b> |
| Kritik will gelernt sein ■ Wie Sie sagen, was Sie nervt, ohne zu nerven ■ Wie man einem Kollegen sagt, dass er übel riecht   |            |
| <b>15.48 Uhr. Haste schon gehört ...?</b> . . . . .  | <b>290</b> |
| Warum Klatsch eine gute Sache ist ■ Warum Tratschmäuler keine gute Sache sind ■ Wie Sie mit Gerüchten und Intrigen umgehen sollten ■ Bei Mobbing hört der Spaß auf   |            |
| <b>16.00 Uhr. Sehr verehrte Damen und Herren</b> . . . . .   | <b>306</b> |
| Das ABC der (Powerpoint-)Präsentation ■ Die Macht der Stimme ■ Wie man eine Stegreifrede hält  |            |

|  |            |
|--|------------|
| <b>17.06 Uhr. Darf ich kurz helfen? . . . . .</b>  | <b>326</b> |
| Warum sich gute Taten auszahlen ■ Eine Gebrauchsanweisung zum Netzwerken ■ Die hohe Kunst des Smalltalks |            |
| <b>18.00 Uhr. Feierabend! . . . . .</b>  | <b>342</b> |
| Tipps fürs Feiern im Büro ■ Die sieben wichtigsten Fragen für eine Büroparty                             |            |
| <b>22.00 Uhr. Morgen ist auch noch ein Tag . . . . .</b>   | <b>352</b> |
| Warum regelmäßiger Schlaf so gesund ist ■ Na dann, gute Nacht  |            |
| <b>Epilog . . . . .</b>  | <b>362</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>  | <b>363</b> |

### Alle Tage wieder ...

212 Tage. So viele Werktage verbringt der deutsche Arbeitnehmer durchschnittlich an seinem Arbeitsplatz. Und für rund 17 Millionen Menschen in Deutschland ist das: ein Büro.

Ich bin einer davon – und Sie vermutlich auch, sonst hätten Sie dieses Buch womöglich gar nicht erst aufgeschlagen. Mit dem Wort *Büro* assoziieren wir allesamt völlig unterschiedliche Erwartungen und Gefühle. Für die einen ist es der Ort, an dem sie zwischen Beruf und Berufung oszillieren, für andere ist es schlicht das unselige Gegengewicht, das ihre Lebenswaage und damit die gern zitierte Work-Life-Balance regelmäßig aus dem Lot wippt. Und viele fragen sich dann: Was mach ich hier eigentlich?

Gute Frage. Was machen wir eigentlich in den uns zugeteilten vier Wänden? Wir analysieren und archivieren, wir debattieren, fabrizieren, optimieren und organisieren, wir produzieren, programmieren, präsentieren, provozieren, reflektieren, resignieren, sanieren, sabotieren, simulieren, spekulieren, taktieren, telefonieren und theoretisieren – acht bis neun Stunden täglich. Mindestens. Damit ist unser Arbeitsplatz aber nicht nur ein enorm einnehmender Lebensraum – ganz oft ist er auch ein veritables Krisengebiet, das unser Verhalten, unsere Psyche und sogar die Gesundheit entscheidend beeinflussen kann. So machen beispielsweise Großraumbüros laut einer australischen Studie viele Menschen mehrheitlich krank: Die Mitarbeiter leiden unter »Reizüberflutung, Verlust von Privatsphäre, Identitätsverlust, niedriger Produktivität und geringer Zufriedenheit«, so der Studienleiter Vinsh Oommen. Außerdem würden sich die Kollegen bei kranken Nachbarn schneller anstecken.

Wie sehr die Büroarchitektur zum allgemeinen Wohlbefinden beiträgt, offenbart auch eine Umfrage der Marktforscher von ICM Research unter rund 2000 europäischen Bürokräften. Demnach empfinden 60 Prozent der Beschäftigten in einem Großraumbüro deutlich mehr Stress. In Deutschland nervte die Arbeitnehmer vor allem, dass ihr Büro schlecht klimatisiert war (57 Pro-

zent) und dass der Etagendrucker häufig ausfiel (53 Prozent). Was nicht einmal weiter verwunderlich ist, denn – auch das kam bei der Umfrage heraus – die Befragten liefen im Schnitt rund 13 Mal am Tag zum Drucker, um dort jedes Mal 111,2 Sekunden zu verträdeln, weil gerade Papierstau war, der Kollege schneller ankam oder der Toner mal wieder gewechselt werden musste.

Natürlich sind das Lappalien im Vergleich zu dem, was wir dort sonst noch erleben können. Büros gleichen einem kleinen Gemeinwesen mit eigener Kultur, eigenen, meist ungeschriebenen Regeln und Ritualen. Häufig lauern zahlreiche Fallgruben und Konfliktherde zwischen Konferenzraum und Korridor, zwischen Kaffeeküche und Kopierer. Die meisten Büroarbeiter verbringen mehr Zeit miteinander, reden mehr mit ihren Kollegen als mit ihrer Familie, kennen die Belegschaft besser als ihre Nachbarn und sind den Launen und Marotten der Mit-Arbeiter, ihrer Missgunst und ihren Intrigen ungeschützt ausgeliefert. Seinen Lebenspartner und seinen Beruf kann man sich schließlich aussuchen – die Kollegen nicht.

Sagen wir es, wie es ist: Das Büro ist ein Minenfeld. Nichts kann einem die Freude an der Arbeit mehr versauen als Kollegen mit dem Territorialverhalten eines Medici. Im sozialen Gehege Büro prallen regelmäßig die unterschiedlichsten Charaktere aufeinander: Da gibt es den Bürokraten, der pedantisch alles prüft und protokolliert; den Karrieristen, der um jeden Preis nach oben will; die Diva, die hochgradig nachtragend ist; den Phlegmatiker, der in seiner Gelassenheit ruht wie in einem faradayschen Käfig und für sein Versagen immer andere verantwortlich macht; oder den Blender, der nichts kann – aber eine Attitüde pflegt, als stamme er in direkter Linie von Minerva ab, der Göttin der Weisheit. Und allen gemein ist: Sie nerven. Und zwar kolossal.

Das Schlimme daran: Solche negativen Emotionen sind »hochgradig ansteckend«, sagt zum Beispiel der Mainzer Organisations- und Wirtschaftspsychologe Christian Dormann. Es sei wie bei einem Virus: Schon eine kritische Masse an Griesgramen und Neurotikern im Betrieb genügt, und das Gruppenklima verschlechtert sich dramatisch. Wie beim typischen Verlauf der Bürokratie gilt: Je länger eine Bürogemeinschaft besteht, desto weniger orientiert sie sich an ihrem eigentlichen Ziel, sondern beschäftigt sich umso mehr mit Selbstverwaltung, Selbstfindung und Selbsterhaltung.

So schleppen sich denn jeden Montagmorgen Millionen von Arbeitnehmern in ihre Büros, schauen drein, als wäre ihnen gerade der Kopierer über den Zeh gerollt und entwickeln schon an der Firmenpforte eine Alertheit, während sie eine Höllenwoche mit dem choleraschen Chef, dem altklugen Abteilungsleiter und dem völlig gestörten Soziopathen am Schreibtisch gegenüber imaginieren. Na danke.

Was den Einzelnen konkret belastet, ist so vielschichtig wie Erdsediment. Den einen wurmt vielleicht sein hinterhältiger Büronachbar, den anderen quält der hyperaktive Projektleiter, während Dritte schon an ihrer tristen Zimmeraussicht verzweifeln mit Blick auf den Gewerbepark Köln-Ossendorf. Allein einen Boss zu haben, ist für viele schon Misere genug: 88 Prozent der Arbeitnehmer, so eine Umfrage des Münchner Geva-Instituts, monieren Probleme mit ihrem Vorgesetzten. Jeder Fünfte gab an, seinen Chef regelrecht zu »hassen«. »Büro ist Krieg«, bringt es der Schauspieler Christoph Maria Herbst alias Bernd Stromberg auf den Punkt, der in der gleichnamigen ProSieben-Kultserie einen Chef mit sozialer Dysfunktion spielt.

Das ist vielleicht etwas zugespitzt – fühlt sich aber durchaus manchmal so an. Allzu oft ist das Büro eben keine glückliche Gemeinschaft von Gleichgesinnten, sondern gleicht vielmehr einem lebensgefährlichen Dschungel.

Genau davon handelt dieses Buch. Es soll Ihnen zeigen, wie Sie unbeschadet durch das soziale Dickicht und an den darin hausenden Raubtieren vorbeigekommen, aber auch, wie Sie sich selbst organisieren und motivieren können. Die männliche Schreibweise verwende ich übrigens allein wegen der leichteren Lesbarkeit. Selbstverständlich möchte ich mit diesem Buch beide Geschlechter ansprechen. Und noch ein Wort zur Erklärung: Auch wenn der Buchtitel für einige vielleicht etwas vollmundig klingt, handelt es sich hierbei natürlich nicht um geoffenbarte Weisheiten oder eine Heilige Schrift. Allen, die die Antwort auf die Frage nach dem Sinn des Lebens oder für wahres Lebensglück suchen, empfehle ich das Namensoriginal: Die Bibel. Die *Büro-Alltags-Bibel* hingegen heißt so, weil sie den Versuch unternimmt, so vollständig wie nötig und so kompakt wie möglich das entscheidende Wissen für das Büroleben zu destillieren. Als Stilmittel habe ich dazu den Verlauf

eines typischen Montags gewählt – beginnend um 7.00 Uhr mit Tipps für den optimalen Start in den Tag bis hin zum späten Abend und Empfehlungen für besseren Schlaf. Gewiss, manche Uhrzeiten sind mehr oder weniger willkürlich gewählt und entsprechen eher den Durchschnittswerten, die ich bei meinen Recherchen ermittelt habe. Ebenso ist mir klar, dass die Abfolge der einzelnen Alltagserlebnisse individuell variieren und sich sogar wiederholen kann. Deshalb sind die Kapitel auch so geschrieben, dass Sie sie bequem in Ihrer ganz persönlichen Reihenfolge lesen oder gezielt nachschlagen können, etwa auch um vorhandenes Wissen zu vertiefen.

Denn, auch das habe ich bei meinen knapp einjährigen Recherchen festgestellt: Kaum ein Thema ist so gut erforscht wie unser Joballtag. Ob Psychologen, Soziologen, Arbeits- und Organisationswissenschaftler, Statistiker oder Meinungsforscher – weltweit gibt es mittlerweile zahlreiche spannende, überraschende und hochgradig amüsante Untersuchungen sowie Umfragen rund um das Büro. Die bemerkenswertesten Ergebnisse habe ich hier zusammengetragen und den meisten Kapiteln vorangestellt – als eine Art Einstimmung. Andere Studienresultate finden Sie in knappen Kästen am Seitenrand. Diese sind vielleicht weniger relevant, aber nicht weniger nützlich. Denn sie eignen sich hervorragend für eine weitere Bürodisziplin: den Küchenezuruf. Regelmäßiger Büroschnack mit Lerneffekt hebt schließlich nicht nur die Laune – er kann auch manch schwelende Differenzen überbrücken. Weshalb sich diese Lektüre nicht nur zum Selberlesen, sondern auch zum Weitergeben eignet. Sie werden schon wissen, wem Sie damit am besten dienen. Vielleicht ist es ja Ihr Kollege nebenan.





**7.00 Uhr**

## **Der Wecker klingelt, schon wieder Montag!**

Warum manche Menschen morgens besser wach werden als andere ■ Wie Sie nach dem Aufstehen in Schwung kommen ■ Der Montags-Blues und was Sie dagegen tun können

*»Das Gehirn ist ein wundervolles Organ:  
Es arbeitet von dem Moment an,  
wo du morgens aus dem Bett springst,  
und hört nicht auf, bis du dein Büro betrittst.«*

**Robert Lee Frost**, Lyriker

Fängt ja gut an. Gerade war noch Wochenende, jetzt ist es Montag. 7 Uhr. Also eigentlich noch mitten in der Nacht. Nur der Wecker auf dem Nachttisch sieht das völlig anders. Der piept, plärrt und nervt – schon seit mindestens zehn gefühlten Minuten. Snoozen hilft da auch nicht weiter. Im Gegenteil: Eher ist es ein Indiz für die aktuelle Arbeitslust beziehungsweise den Arbeitsfrust. Aber warum ist das so? Warum stehen manche Menschen bereits vor den ersten Sonnenstrahlen senkrecht im Bett, sind hellwach und erholt, joggen ihre üblichen zehn Kilometer noch vor der ersten Tasse Kaffee, während andere sich in einer Art Wachkoma befinden, bis der Triple-Espresso zu wirken beginnt?

Mit einem Satz: Weil sie so geboren wurden. Mit der Schlafdauer hat das jedenfalls nichts zu tun. Im Durchschnitt liegt sie bei Erwachsenen zwischen sieben und acht Stunden. Weil aber nicht alle Menschen gleich viel Schlaf brauchen und sich die Bedarfsmenge mit steigendem Alter sowieso verändern kann, taugt diese Messgröße wenig. Entscheidender ist unser sogenannter Chronotyp. Sie und ich und alle anderen Menschen haben einen individuellen Biorhythmus – oder wie Chronobiologen es nennen würden: Sie sind entweder eine *Lerche* oder eine *Eule*. Auf diese trivial anmutende Unterscheidung sind nicht etwa Vogelkundler gekommen, sondern unter anderem der Vater der Schlafforschung, Nathaniel Kleitman. Den Entdecker der REM-Schlafphasen erteilte bereits 1933 die Erkenntnis, dass die kognitive Leistungsfähigkeit eines Menschen im Laufe eines Tages erheblich differieren kann. Im statistischen Mittelmaß fällt das nicht weiter auf. Da erleben mehr oder weniger alle Menschen gegen 9 Uhr morgens einen Höhepunkt der Testosteronausschüttung und gegen 12 Uhr einen Bluteiweißschock. Verantwortlich dafür ist der *circadiane* Tagesrhythmus, den jeder Mensch hat. Bei genauerem Hinsehen aber eben nicht alle parallel. Es wäre auch eine beängstigende Vorstellung, wenn die Kollegen allesamt gleichzeitig mit dem 9-Uhr-Gong testosterongeschwängert am Schreibtisch säßen.



Weil das Leben jedoch eher zu Extremen neigt als zu arithmetischen Mitteln, gibt es Chronotypen. Die kennen Sie vielleicht auch unter anderen Namen. Zum Beispiel den Frühaufsteher (Fachjargon *Lerche*). Der ist gleich nachdem er sich aus den Laken geschält hat topfit und kann – theoretisch – kurz darauf locker eine Stegreifrede halten oder ein dreigängiges Frühstücksmenü zubereiten. Warum es die meisten trotzdem bei Toast, Kaffee und einer höheren Seinsstufe belassen, ist allerdings noch unerforscht. Der Langschläfer (Fachjargon *Eule*) hingegen schafft es morgens nur mit größter Mühe aus der Horizontalen, kommt langsam auf Touren, hält dafür aber abends länger durch und beweist noch bis spät in die Nacht Präsenz. Sie schmunzeln vielleicht, wenn der Kollege im Morgenmeeting wegdöst oder am Schreibtisch kurz einnickt. Für die Betroffenen fühlt sich der Kraftakt jedoch an wie die Erstbesteigung des Mount Everest. Sie befinden sich morgens in einer Art Biojetlag und kämpfen gegen ihre Dauermüdigkeit und ihren natürlichen Rhythmus.

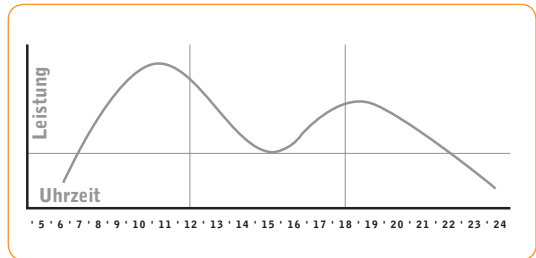
Aus Studien, unter anderem vom Schlafforscher Frank Pillmann in Halle, weiß man heute, dass Frühaufsteher meist bessere schulische Leistungen aufweisen, während die Nachtschwärmer häufig neugieriger und offener für neue Impulse sind. Der Chronobiologe Achim Kramer von der Berliner Charité fand einmal heraus, dass die innere Uhr von Eulen und Lerchen um bis zu zwei Stunden zeitversetzt ist. Zudem wird offenbar schon im Mutterleib genetisch festgelegt, welcher Typ wir später sind. Ob Lerche oder Eule – es liegt einem sprichwörtlich im Blut, und man bleibt es ein Leben lang. »Ein Spättyp kann seine innere Uhr weder durch Lichttherapie noch durch die Gabe von Melatonin so umpolen, dass aus ihm plötzlich ein Morgenmensch wird«, sagte Kramer in einem *Spiegel*-Interview.

Allerdings gibt es selbst im Organismus dieser Menschen innerhalb eines Tages noch erhebliche Schwankungen bezüglich Stoffwechsel, Organtätigkeit oder Konzentrationsfähigkeit. Damit variieren freilich auch ihre individuellen Leistungsphasen (siehe Abbildung). Obwohl das für die Produktivität alles andere als zuträglich ist, wird das im Arbeitsalltag kaum berücksichtigt. In vielen Unternehmen gibt es eine Kernarbeitszeit, die mehrheitlich die Frühaufsteher bevorteilt. Kein Wunder, dass so manches Betriebsklima darunter

leidet. So sind Unausgeschlafene nachweislich gereizter und unaufmerksamer als ihre ausgeruhten Kollegen. Die Leistungsfähigkeit sinkt, das räumliche Verständnis schwindet, Konzentration und Merkfähigkeit nehmen ab, ebenso Reaktionsgeschwindigkeit und Entscheidungsstärke.

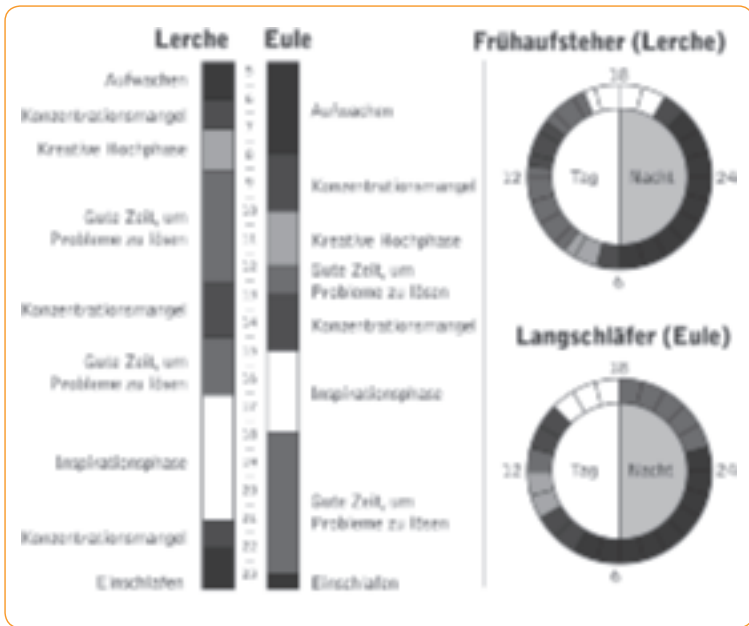
Das Risiko, aufgrund starker Übermüdung Fehler zu machen, ist sogar größer als durch den Konsum von drei bis vier Gläsern Bier, haben Forscher herausgefunden. Der Management-

professor Timothy Judge von der Universität Florida kam sogar zum Befund, dass Müdigkeit Arbeitnehmer dazu bringt, ihren Beruf regelrecht zu hassen.



## Wie Sie nach dem Aufstehen in Schwung kommen

Es gibt gute Zeiten. Und es gibt schlechte. Wer seinen eigenen Chronorhythmus kennt und seinen Alltag danach strukturiert, kann seine Leistung, Kreativität und Produktivität deutlich verbessern, etwa indem er schwierige Aufgaben in seinen Hochphasen erledigt und den lästigen Kleinkram in den Durchhängerphasen. Vielleicht können Sie sich mit Ihrem Chef aber auch so arrangieren, dass Sie – falls Sie eine Eule sind – morgens etwas später erscheinen und dafür abends länger bleiben. Als Faustformel für Ihre Leistungskurve können Sie sich merken: In der Zeit von zehn bis zwölf Uhr sind beide Typen besonders leistungsfähig, arbeiten konzentriert und können gut Probleme lösen. Gegen Mittag flacht die Leistungskurve bis etwa 15 Uhr ab, bevor sich das nächste Hoch zwischen 16 und 20 Uhr aufbaut. Wer also produktiver sein will, sollte seine Aufgaben an diesen Phasen ausrichten. Das sind natürlich nur Durchschnittswerte, die im Einzelfall variieren können. Wie sich die einzelnen Zeiten bei beiden Typen über den Tag verteilen, können Sie der Grafik auf der folgenden Seite entnehmen.



Aber auch wenn Ihre letzte Nacht viel zu kurz war und Sie sich noch mitten im Wochenendtakt befinden, gibt es ein paar Wege, jetzt in Schwung zu kommen. Die wichtigste Regel ist zugleich die simpelste: Nachdem der Wecker geschellt hat, sollten Sie zügig aufstehen. Fünf Minuten Dösen nach dem Aufwachen müssen reichen. Sonst kommt der Kreislauf nicht in die Puschen und Sie werden wieder müde.

Anschließend sollten Sie für viel Licht sorgen. Sonnenlicht belebt Körper und Geist, ein schummriger Raum nicht. Starten Sie Ihren Tag also an einem möglichst hellen Ort. Ziehen Sie die Jalousien hoch, und falls der Sonnenschein dann immer noch nicht ausreicht, versuchen Sie es eben mit Tageslichtlampen. Die gibt es in jedem Baumarkt.

Was auch hilft: Reduzieren Sie die Temperatur. Wenn die Luft zu warm ist, bleiben Sie müde. Öffnen Sie also ruhig das Fenster und lassen Sie kühle Frischluft in Ihr Zimmer strömen. Noch besser: Sie stellen sich ans offene Fenster und inhalieren ein paar Züge. Die Vorstellung, wie Sie im Bademantel am offenen Fenster schnaufen, ist vielleicht nicht sexy, hat aber Sinn: Zum Wachwerden braucht

der Organismus Sauerstoff. Der wirkt wie eine kleine Energieinfusion. Deshalb ist es auch entscheidend, dass Sie tief durchatmen. Versuchen Sie bewusst mit dem Bauch einzusatmen. So werden mit jedem Atemzug rund 500 Milliliter Luft aufgenommen und da die Lunge gerade im unteren Drittel gut durchblutet ist, bekommt sie so besonders viel Sauerstoff.

Aber auch Gespräche bringen uns auf Touren. Mental wie emotional. Deswegen müssen Sie nicht gleich eine kontroverse Diskussion mit Ihrem Partner im Badezimmer starten, ein anregendes Gespräch über die aktuellen Schlagzeilen oder ein kurzes Geplänkel mit Ihren virtuellen Freunden aus dem Internet reichen genauso. Hauptsache, es ist unterhaltsam und bringt Sie auf ein paar frische Gedanken.

Oder Sie machen einen kurzen Spaziergang. Eine kleine Runde um den Block, eine Tour zum Bäcker, den Hund Gassi führen – all das reicht schon aus, um den Kreislauf sanft anzuschubsen. Und sollte es draußen gerade aus Kübeln schütten: Fünf bis zehn Minuten leichter Sport – Kniebeugen, Liegestütze, Dehnungen, Yoga – tun es auch.

Bringen Sie neuen Schwung in Ihre morgendlichen Rituale und Gewohnheiten. Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber mich erinnern die Bilder von Frühstückern, die jeden Morgen am selben Platz und selben Küchentisch ebenso stumm wie stumpf vor sich hin kauen, eher an die Domestizierung von Milchvieh. Noch erschreckender ist aber: Nur 47 Prozent der Deutschen nehmen sich überhaupt Zeit für ein anständiges Frühstück (Nestlé-Ernährungsstudie 2008). Setzen Sie sich also einfach mal woanders hin oder frühstücken Sie in einem Café. Mehr noch: Gehen oder fahren Sie einen anderen Weg zur Arbeit, benutzen Sie in der Lobby die Treppe statt des Aufzugs. Wir Deutsche haben manchmal die schlechte Angewohnheit, uns präziser zu verhalten als ein Schweizer Uhrwerk. Doch solche Routinen schläfern uns ein – wir beherrschen sie sprichwörtlich im Schlaf. Und obwohl wir instinktiv spüren, dass uns das nicht guttut, halten wir trotzdem daran fest. Psychologen sprechen dabei von einer *Veränderungsphobie* oder einem *Wiederholungszwang*. Schön blöd.

Das alles sind freilich nur Anregungen. Ausreichenden und regelmäßigen Schlaf können sie nicht ersetzen.

## Der Montags-Blues und was Sie dagegen tun können

Jeden Montag dasselbe Bild: Irgendwie stehen Sie schon mit dem falschen Bein auf, beim Frühstück hüpfen die Kirschmarmelade samt Brötchen direkt auf das weiße Hemd und am viel zu heißen Kaffee verbrühen Sie sich die Zunge. Klar, dass Ihre Laune anschließend in dieselbe Richtung zeigt wie Ihre Mundwinkel: nach ganz unten. Aber ist es nicht seltsam, dass die Menschen ausgerechnet an Montagen auf die Arbeits- und sonstige Alltagsmühle besonders stark mit Muffeln, Müdigkeit und mieser Laune reagieren? Drei Viertel von 885 befragten Arbeitnehmern bezeichnen sich selbst als Montagsmuffel, so eine Umfrage des Hamburger Marktforschungsinstituts Ears and Eyes. Jeder Achte gab sogar zu, montagmorgens Gespräche mit Kollegen oder Kunden kategorisch zu vermeiden, weil es ihn einfach nur nervt. Bis Mittag waren die Leute psychisch schlicht abwesend. Auch der Chef drückt vielen montags gewaltig auf die Stimmung, ergab eine andere Umfrage der Hamburger Gesellschaft für Erfahrungswissenschaftliche Sozialforschung: 36 Prozent der Männer und 42 der Frauen ging ihr Boss an diesem Tag besonders auf den Zeiger.

Andere Studien bescheinigen Montagen gleichfalls den Ausnahmezustand: Zu Wochenbeginn wird weniger geleistet als dienstags oder mittwochs, befanden etwa Forscher der London School of Economics. An keinem anderen Wochentag ist die Verletzungsgefahr im Job größer. Selbst bei der Zahl der Krankmeldungen ist der Montag einsame Spitze. Der *Manic Monday*, wie er auch genannt wird, soll sogar zu mehr Rechtschreibfehlern in E-Mails führen.

Warum es uns ausgerechnet an Montagen so schwerfällt, in die Gänge zu kommen, ist wissenschaftlich nicht gänzlich erforscht. Aber zumindest einen Verursacher haben die Forscher bisher identifiziert: das Wochenende. Bei vielen Menschen stürzt offenbar über die freien Tage das Immunsystem ab. Unter der Woche haben wir jede Menge Druck und Stress. Dabei pumpt unser Körper dann zahlreiche Hormone in unseren Blutkreislauf, die ihn eisern durchhalten lassen. So lange, bis die Präsentation erfolgreich gehalten, der Vertrag unterschrieben oder die Aktenberge auf dem Schreibtisch abgetragen sind. Medizinisch ist zwar noch nicht ganz klar,