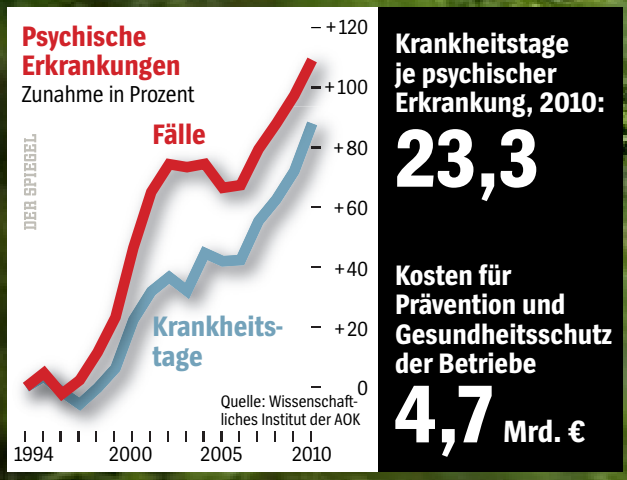


Krankheitstage je psychischer Erkrankung, 2010:
23,3

Kosten für Prävention und Gesundheitsschutz der Betriebe
4,7 Mrd. €

Jetzt mal langsam!

Bislang sollten Arbeitnehmer möglichst rund um die Uhr effizient, erreichbar und einsatzbereit sein. Doch viele halten dem Dauerstress nicht mehr stand. Nun suchen ausgerechnet die Unternehmen nach Entspannung und Entlastung – aus betriebswirtschaftlichem Kalkül.

Das Thema Entschleunigung verfolgt Jan Runau bis in seinen Urlaub. Runau ist Kommunikationschef von Adidas, ein lässiger Typ, der auch mal in Badelatschen ins Büro kommt. Eigentlich hatte er sich ein paar Tage freigenommen. Eigentlich meldet seine Mailbox nun jedem automatisch, wie lange er nicht im Büro ist … eigentlich.

Doch dann kommen natürlich dauernd Anfragen. Wie diese SPIEGEL-Bitte um ein Interview mit dem Personalchef des Herzogenauracher Konzerns. Die Themen: Verdichtung in der Arbeitswelt, der steigende Zeitdruck und der Fluch ständiger Verfügbarkeit.

Natürlich ist auch Runau erreichbar, selbst wenn es um Sinn und Wert der Unerreichbarkeit geht und darum, wie sein eigenes Unternehmen mit all diesen Fragen umgeht. Und natürlich hat er dafür das Smartphone und damit sein halbes Büro immer bei sich: Er regle das und werde sich „kommende Woche melden“.

Der Adidas-Mann sollte off sein, aber er ist mal wieder on. Ein Manager im Stand-by-Modus – wie viele Millionen Menschen, die ihren Job perfekt machen wollen. Wie auch Jörg Schwitalla.

Der sitzt in seinem gläsernen Büro am Besprechungstisch. Schwitalla hat jetzt 60 Minuten Zeit. Ein großer Mann mit breiten Schultern. Sein ganzes Berufsleben hat der 50-jährige Betriebswirt in der Automobilbranche verbracht; in Deutschland und den USA, in Frankreich und



Ruhe-Idyll Spreewald

PATRICK PLEUL / PICTURE ALLIANCE / DPA

England. „Wir leben heute in einer ganz und gar anderen Welt als noch vor wenigen Jahren“, sagt Schwitalla. Früher hieß einer wie er Personalvorstand, heute ist er „Chief Human Resources Officer“ des Nutzfahrzeug- und Maschinenbaukonzerns MAN. Früher war das ein deutsches Unternehmen, das alle internationalen Märkte bedient hat. Heute ist es ein globaler Konzern, der nirgendwo und überall zugleich zu Hause ist. Den Unterschied kann man in Flugzeiten messen.

In den 60 Stunden vor dem Gespräch hat Schwitalla fast 20 000 Kilometer zurückgelegt. Am Montag flog er von München zu einer Sitzung des Aufsichtsrats nach São Paulo in Brasilien. Unmittelbar danach ging es zurück nach München. Vom Flughafen fuhr Schwitalla direkt zu einer Konferenz mit 150 MAN-Betriebsräten in Augsburg. Beim anschließenden Essen empfand er „ein Gefühl der Enge“.

Als er schließlich am Dienstagabend zum ersten Mal seit zwei Tagen vom Auto aus mit seiner Frau telefonierte, verfuhr er sich trotz Navigationsgerät. „Ich leg jetzt besser auf, und wir sprechen, wenn ich zu Hause bin“, so beendete er das Telefonat. Ein moderner Mensch wie viele Millionen, die vor allem funktionieren wollen. Wie auch Joachim Nisch.

Der schraubt zusammen mit seinen Kollegen im Sindelfinger Mercedes-Benz-Werk seit vielen Jahren die C-Klasse zusammen. 73 Sekunden bleiben den Bandarbeitern. 73 Sekunden, um den linken



„Wir wollen keine Mitarbeiter, die rund um die Uhr arbeiten.“

MATTHIAS MALESSA (M.), Adidas-Personalchef, mit Kollegen auf dem Sportplatz des Konzerns in Herzogenaurach

GABY GERSTER / DER SPIEGEL

Rückspiegel anzubringen, 73 Sekunden für einen Türgriff, 73 Sekunden für die vordere Stoßstange. „Das Schlimme ist gar nicht mal der Takt“, sagt Nisch, „das Schlimme ist die Entmündigung.“

Die Mercedes-Monteure entscheiden nichts mehr selbst. Sie dürfen nicht einmal mehr zählen. Automaten spucken mal sieben Schrauben aus, mal fünf. Das Band zu verlassen ist nicht vorgesehen, alle Schritte und Handgriffe sind ergonomisch optimiert. „Irgendwann taucht man ab, engagiert sich nicht mehr“, sagt Nisch, der auch Arbeitnehmervertreter ist. „Das Einzige, was noch zählt, ist der Jahresurlaub im Sommer.“

Die Arbeitswelt ist der Taktgeber für das gesamte moderne Leben. Ihre Kennzeichen sind Beschleunigung, Verdichtung, Komplexität, Globalisierung. Alles perfekt zu machen ist zur gesellschaftlichen Norm erhoben worden. Diese Faktoren treiben viele bis zur totalen Erschöpfung – auch psychisch.

Die Fehlzeiten der Beschäftigten aufgrund solch seelischer Erkrankungen haben seit 1994 um mehr als 80 Prozent zugenommen. Das hat das wissenschaftliche Institut der AOK ermittelt. Für die Unternehmen sind solche Zahlen alarmierend, denn ein Krankheitstag kostet sie im Schnitt rund 400 Euro. Fällt ein Mitarbeiter wegen eines Burnouts für sechs bis acht Wochen aus, addieren sich die Kosten schnell auf bis zu 16 000 Euro – die verminderte Leistungsfähigkeit vor der Krankheit noch gar nicht einkalkuliert.

Der volkswirtschaftliche Schaden für arbeitsbedingte psychische Belastungen summiert sich auf 6,3 Milliarden Euro jährlich. Stress ist also zum betriebswirtschaftlichen Problem geworden. Deshalb sehen sich die Unternehmen, die den Trend zum Immer-Mehr und Immer-Effizienter bislang befeuert haben, plötzlich mit gewaltigen Herausforderungen konfrontiert. Und sie erkennen neuerdings, dass auch sie es sind, die gegensteuern müssen.

Noch ist es ein Tasten und Suchen danach, welche Regeln künftig gelten müssen und welche Wege aus der Burnout-Falle führen. Manche versuchen es mit restriktiven E-Mail-Regeln, andere verschärfen ihre BlackBerry-Politik, künftig soll eben gerade nicht mehr jeder andauernd erreichbar sein. Die einen legen ein umfangreiches Sportprogramm als Ausgleich zur Arbeit auf, die anderen setzen auf Teilzeitregelungen, die mehr Raum für Privates und Familie bringen sollen.

Noch ist vieles eher PR als Praxis. Und selbst die aktivsten Firmen agieren nicht aus schierer Nächstenliebe – sie tun es, weil sie erkannt haben, dass sie ansonsten einen handfesten ökonomischen Schaden erleiden. Aber was früher als nerviges Problem des Individuums diskreditiert wurde, wird nun als Problem des gesamten Betriebs verstanden. Auch weil der Rhythmus der Arbeitswelt längst den Alltag komplett durchdringt.

Er beeinflusst Beziehungen, Familie, Freizeit, Leben, Denken. Im Fitnesscenter stählen die Menschen den „Bewegungsapparat“, ihren Verstand nehmen sie als Computer mit Festplatte und Arbeitsspeicher wahr. Selbst Banken, Bahnhöfe und Atomkraftwerke werden heute „Stresstests“ unterzogen.

Doch der Vorwurf, dass der Job das Privatleben auffresse, ist nur ein Teil der Wahrheit: Viele geben sich via Twitter, Facebook oder Skype nur zu gern dem Diktat dauernder Transparenz und Erreichbarkeit hin. Seit der Jahrtausendwende galt eher als altbacken, wer noch eine Begrenzung des Arbeitstags forderte. Niemand nutzt den Arbeitnehmer so effektiv und perfide aus wie dieser sich selbst.

Gerade erst hat der zuständige EU-Kommissar László Andor festgestellt, dass in keinem Land der Euro-Zone der Unterschied zwischen der tarifvertraglich vereinbarten und der tatsächlichen Wochenarbeitszeit so groß ist wie in Deutschland. Vertraglich sind es 37,7 Stunden, tatsächlich arbeiten die Deutschen durchschnittlich 40,4 Stunden lang.

Für 88 Prozent aller Arbeitnehmer in Deutschland gibt es keinen klassischen Feierabend mehr, weil sie auch daheim stets erreichbar sind. Zu diesem Ergebnis kommt eine repräsentative Umfrage von Bitcom, dem Branchenverband der IT-Industrie.

„Wir erleben in der Gegenwart eine dreifache Beschleunigung – die des technischen Fortschritts, des sozialen Wandels und des Lebenstempos“, sagt der Soziologe und Zeitforscher Hartmut Rosa.

Was der Soziologe in der Theorie erforscht, begegnet Kai Beckmann Tag für Tag in der Praxis. „Wir ertrinken in einer Informationsflut“, sagt er und meint damit jene Reiz- und Kommunikationsübersättigung, der sich viele heute ausgesetzt sehen. Beckmann ist erst seit ein paar Monaten in der Geschäftsleitung des Pharmaherstellers Merck fürs Personalressort zuständig und Herr über 40 000 Mitarbeiter weltweit. Schnell musste er feststellen: Die Zahl der psychischen Erkrankungen in seinem Konzern nimmt kontinuierlich zu.

Im Jahr 2007 registrierten seine Werkärzte in den deutschen Stützpunkten noch 127 Beschäftigte, die wegen psychosomatischer Störungen in Behandlung waren. Binnen drei Jahren hat sich die Zahl mehr als verdoppelt.

Erst kürzlich hat Beckmann analysieren lassen, wie viele E-Mails pro Tag im Konzern eingehen oder verschickt werden. Natürlich schwoll die Zahl dramatisch an, innerhalb eines Jahres um mehr als 50 Prozent auf 347 000 – Spam nicht mitgezählt. Dabei ist nicht so sehr die Zahl der E-Mails das Problem, sondern die Zeit, die man benötigt, um sich mit ihnen auseinanderzusetzen. E-Mails sind der Zeit- und Aufmerksamkeitsfresser Nummer eins geworden.

In einem ersten Schritt hat Merck nun den „Allen antworten“-Button bei E-Mails schwerer zugänglich gemacht und in den Tiefen der Menüführung versteckt. Damit soll der virtuelle Müll begrenzt werden. Ein Anwender kann nicht mehr reflexartig auf diesen Button klicken, sondern muss ihn gezielt ansteuern und wird dann gefragt, ob er wirklich an alle in der Mail-Historie antworten will.

„Warum sollen 70 Leute im Verteiler lesen, was in Wahrheit nur 2 zu interessieren hat“, fragt Beckmann. Dabei ist für seine jüngeren Konzernkollegen die E-Mail schon ein langsames Medium von gestern, sie verlangen Instant-Messenger auf ihren Computern, um sich mit Kollegen per Chat in Echtzeit auszutauschen.

„Wir leben in exponentiellen Zeiten“, sagt Beckmann. Und Markus Promberger, Arbeitssoziologe am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg, flankiert: „Wir befinden uns in einer Phase des Übergangs, in den Betrieben entstehen nachindustrielle Organisationsformen.“

Die Arbeit trennt sich vom Ort, Raum- und Zeitgrenzen verlieren an Bedeutung. Diese Beschleunigung bietet neben Risiken auch Chancen. „Ein schnelles Leben ist interessant“, sagt Promberger, „aber es gibt auch Menschen, die fürchterlich draufzahlen.“

Der Wissenschaftler lässt keine Zweifel daran, dass das permanente Experimentieren in der Wirtschaft weitergehen wird. „Was technisch machbar ist, wird auch gemacht. Die Risiken versucht man dann



STEPHAN SAHM / DER SPIEGEL

MAN-Vorstand Schwitalla
„Gefühl der Enge“

später wieder einzufangen“, wobei die Arbeitswelt derzeit nicht zum ersten Mal einen dramatischen Wandel erlebt.

Bis zum Ende des 18. Jahrhunderts arbeiteten acht von zehn Europäern in der Landwirtschaft. Gelebt und geackert wurde in der Hauswirtschaft. Ein knappes Jahrhundert, von der Erfindung des mechanischen Webstuhls bis zu den dampfmaschinenbetriebenen Fabriken, reichte aus, um die vorindustrielle Arbeitswelt auszulöschen.

Doch keine 150 Jahre später löst sich auch die Arbeitsform der Industriegesellschaft auf – acht Stunden in der Fabrikhalle oder im Büro, jeden Tag bei einem festen Arbeitgeber. Und auch wenn die New Economy um die Jahrtausendwende nur eine kurze Episode wilder Kursfeuerwerke war, so hat sie das Wertesystem der Arbeitswelt doch grundlegend revo-

Zunahme der Stressberufe

Erwerbstätige nach dem Schwerpunkt ihrer ausgeübten Tätigkeit, Veränderung 2007 gegenüber 1996

Schreibtischtätigkeiten
+1 326 000 Personen

Stehende Tätigkeiten mit Personen- und Kundenkontakten
+949 000 Personen

Gesundheits-/Pflegeberufe
+683 000 Personen

Sonstige manuelle Tätigkeiten
–600 000 Personen

Quelle: Statistisches Bundesamt

lutioniert. Die Trennung von Beruf und Freizeit wurde unscharf und in Frage gestellt. Seither gilt der Arbeitnehmer als Unternehmer in eigener Sache, was mitunter dramatische Folgen zeitigt.

Seit Mitte 2008 nahmen sich bei der France Télécom 60 Beschäftigte das Leben. Viele von ihnen beschrieben in ihren Abschiedsbriefen eine „Atmosphäre von Angst und Stress“ im Beruf und beklagten das Unverständnis der Firmenleitung dafür.

Für Thomas Sattelberger war das ein Schock und der Moment, an dem er innehielt und fragte: Wie sieht es eigentlich bei uns aus? Sattelberger ist Personalvorstand der Deutschen Telekom in Bonn, des IT-Riesen mit weltweit 247 000 Mitarbeitern, davon allein 123 000 in Deutschland. Und auch wenn das Unternehmen einst aus einem Staatsbetrieb hervorging, ist es heute einem besonders rasanten Wandel ausgesetzt.

Zuerst wurde es in die Privatwirtschaft entlassen, danach börsentauglich gemacht und internationalisiert. Dann wurden Bereiche ausgegliedert, andere zugekauft. Die Belegschaft wurde verkleinert, wieder aus- und umgebaut. Es waren Jahre der Unsicherheit. „Teilweise haben wir unseren Mitarbeitern zu viel zu schnell zugemutet“, sagt Sattelberger.

Ihm wurde klar: Gesundheit war nur ein Nischenthema. Beschränkt darauf, „vor den Kantinen Desinfektionsspender anzubringen oder Pillen für Grippewellen zu horten“. Im vergangenen Herbst befragte die Telekom deshalb all ihre Mitarbeiter, wie sie über die Intensität der psychischen Belastungen und das Thema Gesundheit im Unternehmen denken. „Wir haben uns nicht gescheut, die Büchse der Pandora zu öffnen“, sagt Sattelberger. Die Telekom sei zwar aus der Umfrage im Schnitt passabel rausgekommen, aber in Teilbereichen waren die Ergebnisse „gemessen an unseren Ansprüchen deutlich zu schlecht“.

Anlass genug für den Personalmanager, Konsequenzen zu ziehen. Als kürzlich im Vorstand übergebührlich strapazierende Vorgaben für rund 20 000 Mitarbeiter im technischen Service vereinbart werden sollten, grätschte Sattelberger dazwischen: „Was da geplant wurde, war deutlich überzogen.“ Er erreichte niedrigere Ziele.

In einer Selbstverpflichtung hat sich die Telekom nun eine ganze Reihe Maßnahmen auferlegt, die die mentale und physische Gesundheit fördern sollen, denn „psychosoziale Schieflagen betreffen selten nur den einzelnen Mitarbeiter, sie können gravierende Auswirkungen in ganzen Teams, ganzen Bereichen haben“, sagt Sattelberger. „Wer da wegschaut, darf sich nicht wundern, wenn das Unternehmen von innen heraus krankt.“

So wurde festgelegt, dass außerhalb der üblichen Arbeitszeiten und am Wo-



„Manche unserer Mitarbeiter fanden die Gymnastik anfangs lächerlich, aber die ist nicht trivial.“

Niederegger-Beschäftigte **PETRA WISCHNEWSKI** über das Fitnessprogramm des Lübecker Marzipanriesen

DIRK EISERMANN / DER SPIEGEL

chenende ein „Smartphone-Verbot“ gilt, E-Mails und Anrufe müssen nicht mehr beantwortet werden, niemand hat Konsequenzen zu befürchten, wenn er sich tatsächlich an dieses Gebot hält. „Wir müssen unseren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, Beruf und Privatleben auszubalancieren und zu entschleunigen. Veränderungen im Unternehmen müssen für die Menschen verdaubar sein“, predigt Sattelberger. „Die tragischen Fälle bei der France Télécom sind da warnendes Beispiel.“

Das alles sind eher Absichtserklärungen, die erst noch gelebte Unternehmenskultur werden müssen. Es gibt durchaus Ehepartner von Führungskräften der Telekom, die sagen: „Von einem Smartphone-Verbot merke ich nichts.“ Und es gibt Unternehmensberater, die erzählen, dass von ebenjenen Telekom-Managern, die selbst ihr Handy am Wochenende beiseitelegen, freitags noch Aufträge erteilt werden, die am Montagmorgen erledigt sein müssen.

Mitunter reagieren Firmenleitungen auch erst dann, wenn der Druck von außen kommt, wie im Falle Daimler. Dort beklagten die Arbeitnehmervertreter der rund 12 000 Beschäftigten in der Stuttgarter Zentrale lange Zeit vielfältige Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz, nach dem höchstens zehn Stunden pro Tag gearbeitet werden darf. Sie wehrten sich auch gegen das massenhafte Verfallen von Überstunden.

Zwar forderte Daimler seine Mitarbeiter in den Entwicklungsabteilungen, im Vertrieb oder im Marketing nicht direkt zur kostenlosen Mehrarbeit auf, aber der Konzern nahm die unbezahlten Überstunden billigend in Kauf. Es stellte sich heraus, dass in der Vergangenheit rund 750 000 unbezahlte Arbeitsstunden angefallen waren – das entspräche umgerechnet rund 500 neuen Jobs.

Die Betriebsräte schalteten die Gewerbeaufsicht ein, reichten Klage ein, zogen bis zum Bundesarbeitsgericht. Erst als dort festgestellt wurde, dass Daimler „nicht tatenlos“ hätte zuschauen dürfen, akzeptierte die Konzernspitze, dass Überstunden nun in einem sogenannten Ampelsystem erfasst werden.

Heute befinden sich 82 Prozent aller Mitarbeiter in der Daimler-Zentrale im „grünen oder gelben Bereich“. Wer „rot“ sieht, muss zu Hause bleiben und seine Überstunden abbauen. Auch das ist ein Weg aus der Burnout-Falle.

Aber der Stressfaktor Chef gerät neuerdings ebenfalls ins Visier. Studien belegen, dass Führungskräfte den Krankenstand ihrer Abteilungen quasi mitnehmen, wenn sie ihren Arbeitsplatz wechseln. Bereits vor Jahren hat Volkswagen in seinen Werken probeweise Vorgesetzte aus Bereichen mit überdurchschnittlich hohen Krankheitsraten in solche mit geringen Fehlzeiten versetzt. Resultat: Bereits nach einem Jahr hatten die Manager mit neuer Mannschaft wieder ihren alten Krankenstand erreicht.

„Zu den größten Stressfaktoren im Beruf zählen die Unsicherheit über die eigene Position im Unternehmen, der Mangel an Vertrauen zwischen Chefs und Untergebenen, permanente Überforderung durch unrealistische Vorgaben oder sinnfreie Aufgaben“, sagt Gerhard Bosch vom Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg/Essen.

Der MAN-Konzern etwa befragt derzeit alle seine Mitarbeiter weltweit zu ihrer Zufriedenheit am Arbeitsplatz – und mit ihren Chefs. Heute reicht es nicht mehr aus, dass sich Vorstände allein mit Unternehmensstrategien und Renditezielen auseinandersetzen. Sie müssen sich auch um das Klima in ihrer Firma kümmern.

„Wir müssen offen darüber sprechen, ob die Vorgesetzten Teil der Lösung oder Teil des Problems sind“, sagt Personalvorstand Schwitalla. Reichen sie einfach die Vorgaben nach unten durch und schauen zu, wie ihre Untergebenen damit fertig werden? Oder filtern sie den Druck und setzen Prioritäten? Akzeptieren sie, dass ihre Mitarbeiter neben dem Beruf



THOMAS RABSCH / LAIF

Telekom-Personalvorstand Sattelberger
„Zu viel zu schnell zugemutet“

auch noch ein Privatleben haben? Fördern sie es gar?

„Sie müssen als Vorstand die Regeln vorleben, die Sie aufstellen, sonst setzen Sie sich nicht durch“, sagt Schwitalla. So gilt auch für seine eigene Konzernspitze die ungeschriebene Regel, dass an Wochenenden keine dienstlichen E-Mails geschrieben werden und man nicht miteinander telefoniert.

MAN bietet nicht nur Führungskräften Seminare zur Stressvermeidung und für Zeitmanagement an, sondern auch normalen Angestellten. Das ist ein Trend in der deutschen Wirtschaft.

„Die unternehmerischen Risiken werden immer stärker auf die Arbeitnehmer verlagert“, sagt Hilmar Schneider, Direktor für Arbeitsmarktpolitik am Bonner Institut zur Zukunft der Arbeit. Früher sicherte die Muskelkraft den Erfolg eines Arbeitnehmers, heute ist erfolgreich, wer mental leistungsfähig ist. „Das betrifft nicht nur die Top-Leute. Pförtner, Kassiererinnen – alle übernehmen heute unternehmerische Verantwortung“, sagt der Ökonom.

Diese Autonomie hat ihren Preis, denn niemand ist in der Lage, sieben Tage in der Woche rund um die Uhr verfügbar zu sein. „Die Firmen müssen lernen, langfristig gesund zu sein“, sagt Schneider. Dabei fangen sie erst an, sich Regeln für diese neue Welt zu geben. „Bei allem, was möglich ist, bleibt der Mensch die natürliche Grenze für das, was machbar ist“, sagt Schneider.

Doch in vielen Firmen ist durch alle Hierarchieebenen hindurch heute 24-Stunden-Tag: Die Filiale in Mumbai läuft schon auf Hochtouren, wenn in deutschen Büros morgens die Arbeit beginnt. Und am frühen Nachmittag melden sich die ersten Kollegen aus dem gerade erwachenden New York oder aus São Paulo.

Herzogenaurach ist so eine globale Stadt geworden, mitten in Mittelfranken. „World of Sports“ heißt die Firmenzentrale von Adidas, hinter Nike der zweitgrößte Sportartikelhersteller der Erde. 2900 Menschen arbeiten allein hier, sie stammen aus 50 verschiedenen Nationen.

„Aus dem fränkischen Unternehmen ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten ein globaler Arbeitgeber geworden“, sagt Matthias Malessa. Er ist der Personalchef von Adidas – also jener Mann, den Pressesprecher Jan Runau in seinem Urlaub schnell kontaktiert hatte.

Malessa sitzt entspannt im Büro mit Blick auf den weitläufig-grünen Firmencampus. Von hier aus kümmert er sich um die 42 000 Mitarbeiter weltweit.

Dass Teams, zusammengesetzt aus Angestellten auf mehreren Kontinenten, gemeinsam über verschiedene Zeitzonen hinweg an Projekten arbeiten, gehört bei dem Sportartikler zum Alltag. „Sie müssen heute anders führen als früher“, sagt Malessa. In speziellen Seminaren werden die Top-Kräfte auf die Leitung virtueller Teams vorbereitet.

Einmal im Jahr treffen sich die Arbeitsgruppen in der Regel persönlich. „Dieser Kontakt ist unverzichtbar“, sagt Malessa. Dazwischen wird per Skype, Telefon- oder Videokonferenz regelmäßig die laufende Arbeit besprochen. In seinem eigenen Bereich schaltet sich der Personalchef mit seinen Kollegen weltweit alle zwei Wochen zum Jour fixe zusammen.

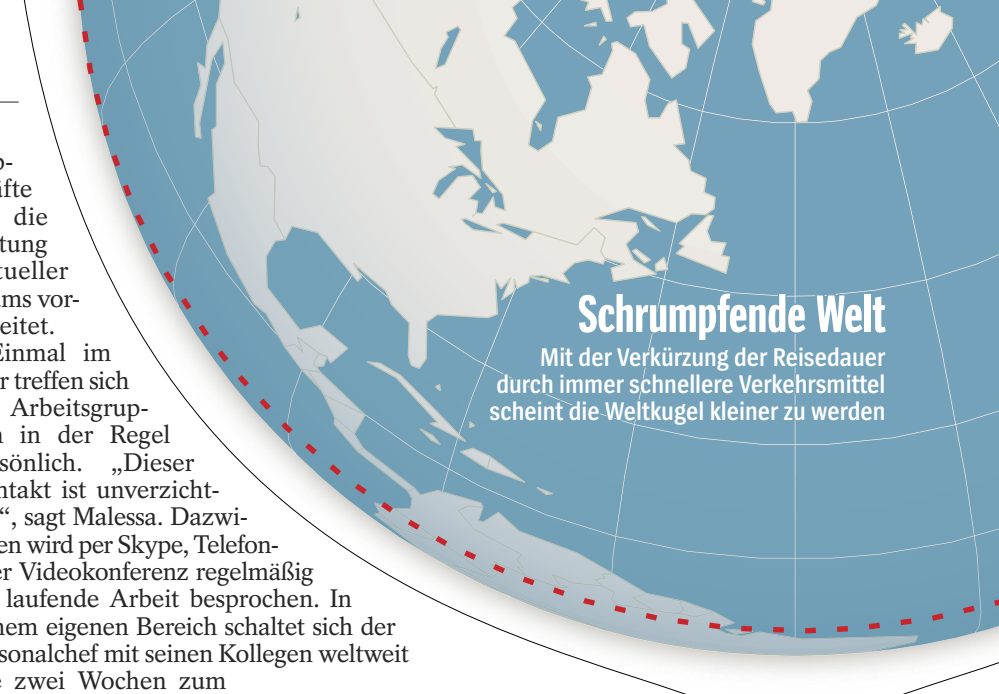
Gerade hat Malessa wieder ein neues Team zusammengestellt: Die Chefin sitzt in Thailand, ihre Mitarbeiter sind in Deutschland, England, Singapur, Japan und den USA beschäftigt. Für die Zeit des Projekts, das mehrere Monate laufen soll, sind zwei persönliche Treffen aller Teilnehmer geplant.

„Wir wollen keine Stechuhrmentalität, aber wir wollen auch keine Mitarbeiter, die rund um die Uhr arbeiten“, sagt Malessa.

An allen Standorten von Adidas gilt eine Kernarbeitszeit von 9 bis 18 Uhr. Doch in globalen Firmen wie dieser sind Termine am frühen Morgen oder am späten Abend selbst bei ausgeklügeltem Zeitmanagement nicht zu vermeiden. „Deshalb bieten wir unseren Leuten ausdrücklich an, auch während der Arbeitszeit Sport zu treiben und für einen Moment abzuschalten“, sagt der Manager.

120 verschiedene Sportprogramme hat das Unternehmen im Angebot. Irgendwo findet auf den firmeneigenen Sportplätzen immer irgendein Match statt, sei es im Tennis oder im Basketball.

Wer seine Belastungsgrenzen nicht kennt, bekommt sie im Zweifelsfall von seinem Personalchef persönlich gezeigt. Kürzlich fiel Malessa auf, dass in Hongkong regelmäßig bis tief in die Nacht hinein gearbeitet wurde. Als auch nach mehreren Ermahnungen die Mitarbeiter ihre Büros nach Feierabend nicht räumten, ließ er in Hongkong kurzerhand abends den Strom abstellen.



Schrumpfende Welt

Mit der Verkürzung der Reisedauer durch immer schnellere Verkehrsmittel scheint die Weltkugel kleiner zu werden

Reisedauer für eine Strecke von 40 075 km – das entspricht der Länge des Äquators

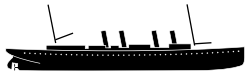
1500 bis 1840





Segelschiff und Pferdekutsche: **104** Tage

1850 bis 1930



Dampfschiff: **29** Tage



Dampflokomotive: **16** Tage

Fünfziger Jahre des 20. Jahrhunderts



Propellerflugzeug: **3** Tage

Seit den sechziger Jahren



Düsenverkehrsflugzeug: **2** Tage

DER SPIEGEL



„Gerade im Gesundheitswesen hat der Faktor Stress extrem zugenommen."

KLAUS-DIETER SPARR, früherer Chefarzt an der Klinik für Kinderheilkunde, Bad Saarow

NORBERT MICHALKE / DER SPIEGEL

Nicht nur der Milliardenkonzern Adidas operiert heute global. Auch die Beschäftigten vieler hiesiger Mittelständler sind von der weltumspannenden Beschleunigung und Verdichtung betroffen. Entweder die Firmen haben selbst internationale Dependancen, oder sie sind Teil der engmaschigen Lieferketten anderer Unternehmen.

Allein aus Budgetgründen ist es für sie ungleich schwerer als für große Konzerne, teure Gesundheitsprogramme aufzulegen – und doch müssen auch sie auf den Wandel reagieren.

Beim Werkzeugmaschinen- und Laserspezialisten Trumpf im schwäbischen Ditzingen können Arbeitnehmer sich ihre Arbeitszeiten maßschneidern, um Beruf und Privatleben wieder in Einklang zu bringen. „Die Ansprüche unserer Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz verändern sich", sagt Nicola Leibinger-Kammüller, Vorsitzende der Geschäftsführung von Trumpf. „Vor allem verändern sie sich im Zeitablauf: 25-jährige Hochschulabsolventen möchten anders arbeiten als 40-jährige Väter oder Mütter. Wer auf den Hausbau spart, hat andere zeitliche Wünsche als jemand, der Angehörige pflegen muss."

In ihrem hochflexiblen Arbeitszeitmodell können die Mitarbeiter alle zwei Jahre neu entscheiden, wie lange sie arbeiten wollen. In einem Korridor von 15 bis 40 Stunden pro Woche haben sie die freie Wahl. Daneben steht eine zweite variable Komponente: Bis zu tausend Stunden können die Mitarbeiter auf ein individuelles Zeitkonto einzahlen, von dem sie es später für eine längere Pause wieder abrufen dürfen. Oder sie nutzen die angesparte Zeit, um damit bei normalem Lohn weniger arbeiten zu müssen. „Unsere Mitarbeiter haben jetzt die Wahl, wie viel sie wann in ihrem Leben arbeiten wollen", so Leibinger-Kammüller. „Und diese Wahl haben sie immer wieder."

Trumpf ist mit 8000 Mitarbeitern einer der größeren Mittelständler und kann sich ein solches Modell zum eigenen Vorteil leisten. Denn es bietet den Mitarbeitern nicht nur mehr Autonomie, sondern dem Unternehmen noch größere Flexibilität.

In den deutschen Betrieben findet seit den neunziger Jahren eine stille Revolution statt. Überall haben schlanke Herstellungsmethoden Einzug gehalten, oft wird nur noch „just in time" produziert – so, wie die Aufträge hereinkommen. „Wenn es keine Lager mehr gibt, dann wird der Mensch, gesteuert über flexible Arbeitszeiten, zum Puffer", sagt der Arbeitsmarktforscher Gerhard Bosch. Es ist ein System, das keine Fehler erlaubt und in dem deshalb überforderte Mitarbeiter zum Risiko werden.

So wird es zum Ziel der Unternehmen, ihre Beschäftigten nicht kurzfristig zu verheizen, sondern kontinuierlich Leistung abzufordern. „Mittlerweile sind Krankheitstage und Unfallzahlen Kriterien bei der Leistungsbewertung vieler Manager", sagt Bosch. Deshalb ist in den großen Unternehmen das Gesundheitsmanagement in der Priorität nach oben gerutscht. „Die machen sich mittlerweile auch über gesundes Essen Gedanken", sagt Bosch.

Kleinere Firmen und Mittelständler glauben indes oft, nicht über genügend Mittel und Ressourcen zu verfügen. Dabei fehlt meist nur das Know-how. Manchmal sind es die einfachen, naheliegenden Ideen, die den Burnout vermeiden helfen – wie bei Niederegger in Lübeck.

Es ist zehn Uhr am Vormittag. Die Frühschicht läuft seit vier Stunden. Dann stoppen alle Bänder in den Produktionshallen der Marzipanfabrik. Die Mitarbeiter mit ihren weißen Hauben und den hellen Kitteln verlassen die Bänder, auf denen üblicherweise die Pralinés in Espresso-, Prosecco-Frucht- oder Rum-Trüffel-Geschmack an ihnen vorbeigleiten. Neben den Maschinen beginnt dann eine zehnminütige Gymnastik.

Die Frauen stellen sich auf die Zehenspitzen und recken die Hände zur Decke, sie heben und senken Kopf und Schultern, machen Kniebeugen, stemmen die Arme nach vorn. Es wird nicht nur geschwitzt, sondern auch gelacht.

Bandarbeit ist starr und berechenbar. Zugleich wird die Belegschaft älter, 80 Prozent der Niederegger-Beschäftigten sind weiblich, 50 Prozent von ihnen jenseits der 50 Jahre. Um die Folgen von Monotonie und gestiegenen Anforderungen in den Griff zu kriegen, hat das Familienunternehmen deshalb vor einiger Zeit mit einem eigenen Gesundheitsmanagement begonnen, zu dem das seltsam anmutende Bandballett gehört, aber auch ein Entwöhnungsprogramm für Raucher und Yoga in der Kantine.

„Manche unserer Mitarbeiter fanden die Gymnastik anfangs lächerlich", sagt

Petra Wischnewski, die seit 33 Jahren bei Niederegger arbeitet und das Programm koordiniert, „aber die ist nicht trivial. Die Zufriedenheit ist seitdem gestiegen und der Krankenstand gesunken."

Die Maßnahmen für die 500 Mitarbeiter in Lübeck haben das Ziel, die Älteren länger gesund in der Firma zu halten. Wie Niederegger-Inhaber Holger Strait rechnen drei Viertel der deutschen Unternehmen mit gravierenden Folgen des demografischen Wandels. Das sind Ergebnisse einer aktuellen DIHK-Umfrage unter rund 28 000 Unternehmen.

Die Bevölkerungsentwicklung – weniger Junge werden künftig mehr Senioren gegenüberstehen – trifft alle Unternehmen gleichermaßen, den multinationalen Konzern wie den Handwerksmeister in der Nachbarschaft. Im Jahr 2020 wird jeder dritte Arbeitnehmer über fünfzig sein.

Beim Pharma- und Chemiekonzern Bayer in Leverkusen liegt das Durchschnittsalter in den Werken je nach Standort zwischen 40 und 43 Jahren. Bereits in wenigen Jahren wird es auch hier auf 50 Jahre gestiegen sein. Was auf den ersten Blick wenig aufsehenerregend scheint, hat drastische Konsequenzen.

„Wir haben heute noch keinerlei Erfahrung mit den Folgen der körperlichen und psychischen Belastung von 60-jährigen Arbeitnehmern", sagt Horst-Uwe Groh, Personalleiter bei Bayer. Die älteren Arbeitnehmer müssen in kleineren Betriebsteams als früher arbeiten, deren Belastungen zugleich größer geworden sind.

Die Lösung des Problems werden die Unternehmen allein nicht leisten können.



BERT BOSTELMANN / BILDFOLIO

Konzernchefin Leibinger-Kammüller
„Die Ansprüche verändern sich"

In der chemischen Industrie gilt ein Tarifvertrag, der es älteren Arbeitnehmern über 59 Jahren erlaubt, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Den Gehaltsverzicht gleicht zum Teil ein neu geschaffener Demografiefonds aus, in den jedes Unternehmen für seine Mitarbeiter einzahlt.

Eine weitere, nicht weniger weitreichende Dimension des demografischen Wandels hat kaum ein Unternehmen im Blick. Zu den größten Stressfaktoren im Arbeitsleben gehört die mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Wenn das allgemeine Klagen anhebt, ist vor allem von mangelnden Kinderbetreuungsplätzen die Rede. Bayer unterhält an mehreren Standorten eigene Kindertagesstätten. „Doch bei unserem sozialen Dienst melden sich mittlerweile überforderte Mitarbeiter, die nicht mehr wissen, wie sie ihren Beruf und die Pflege ihrer Eltern unter einen Hut bringen sollen", sagt Groh. Deshalb hilft der Chemieriese seinen Angestellten jetzt auch bei der Suche nach qualifizierten Pflegekräften oder Heimen und übernimmt die Kosten der Vermittlung.

War der technische Fortschritt nicht auch immer an das Versprechen gekoppelt, er schaffe mehr Zeit? 1949 beschrieb der französische Sozialwissenschaftler Jean Fourastié eine Dienstleistungsgesellschaft mit Wohlstand und einem Leben in Annehmlichkeit für alle. Noch in den siebziger Jahren glaubten Soziologen, die Menschheit wäre auf dem Weg in eine Freizeitgesellschaft, deren größtes Problem die Langeweile sei.

Die Paradoxie der Moderne ist indes: Wir gewinnen Zeit im Überfluss – und sehen sie zugleich immer schneller verrinnen.

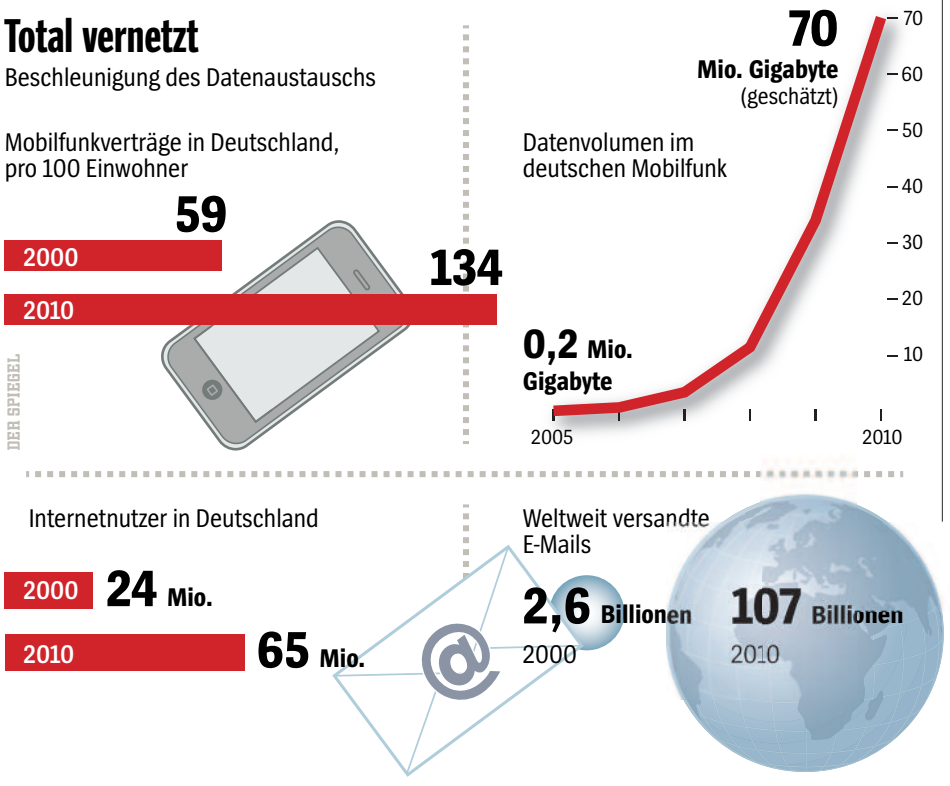
Gemessen an den Reisezeiten scheint die Welt seit der industriellen Revolution auf etwa ein Fünfzigstel ihrer ursprünglichen Größe geschrumpft zu sein (siehe Grafik Seite 63). Natürlich spart das Zeit. Aber wer Autos und Flugzeuge nutzt, plant auch anders.

Und das exponentiell wachsende kollektive Wissen der Gesellschaft bedeutet, dass im Verhältnis der Einzelne immer weniger weiß und ständig nachsitzen muss. Er ist permanent damit beschäftigt, Passwörter, Adressen und Know-how zu aktualisieren oder Anleitungen der neuesten Generation von Handy oder Computer zu verarbeiten.

„Die Zeit wird uns wirklich knapp", sagt der Soziologe und Beschleunigungsforscher Rosa. Für ihn gehört es zu den großen Missverständnissen, zu glauben, wir könnten selbst über unsere Zeit verfügen. „Es ist ein strukturelles Problem: Wenn sich die ganze Gesellschaft beschleunigt, kann ich individuell nicht langsamer werden."

Und so bricht der rasende Stillstand aus. Alle werden hektisch immer schneller, nicht, um vorwärtszukommen wie früher, sondern um den Anschluss nicht zu verpassen. Das Phänomen ist mittlerweile in allen Bereichen der Gesellschaft angekommen. Ob im Gesundheitswesen, im akademischen Alltag oder im Öffentlichen Dienst: Überall wird nach Auswegen aus dem Dilemma gesucht. Und nur wenige können es sich leisten, ihm so zu entfliehen wie Klaus-Dieter Sparr.

Jahrelang leitete er als Chefarzt die Klinik für Kinderheilkunde in Bad Saarow zwischen Berlin und Frankfurt (Oder). Er hat alles erlebt, die DDR, die Wende, die Privatisierung, den Wettbewerbsdruck, den Renditehunger des



Klinikkonzerns Helios. Als Sparrs Krankenhaus 1991 in die Privatwirtschaft entlassen wurde, hatte seine Station rund 60 Betten und knapp 1000 Patienten pro Jahr. Heute sind es 28 Betten und rund 1600 Patienten.

Die Abteilung hat exakt 5,5 Planstellen für Ärzte – vor 20 Jahren waren es doppelt so viele. „Besser lässt sich Verdichtung von Arbeit nicht illustrieren“, findet Sparr. „Gerade im Gesundheitswesen hat der Faktor Stress extrem zugenommen. Renditen erhöht man in der Regel nur, wenn man mit weniger Personal mehr Patienten versorgt“, so der Mediziner nüchtern. Es soll kein Vorwurf an seinen langjährigen Arbeitgeber sein. „Die Welt ist, wie sie ist.“

Aber Sparr wollte nicht länger Teil dieser Welt sein. Weil er als Chefarzt auch noch nach Zwölf-Stunden-Tagen zum Teil 14 Tage Rufbereitschaft pro Monat hatte, zog er vor einem Jahr den Schlussstrich und verabschiedete sich mit 63 Jahren in den vorzeitigen Ruhestand.

Jetzt unternimmt er mit seiner Frau ausgedehnte Reisen. Kürzlich ist er zu den „Weißen Nächten“ nach St. Petersburg aufgebrochen. Für ihn ist das Rennen gelaufen.

Natürlich können sich die wenigsten leisten, einfach aus dem Beruf auszusteigen, wenn es zu stressig wird. Im Gegenteil: Jeder muss lernen, mit dem Stress umzugehen und individuelle Lösungen zu finden, damit es gar nicht erst zum Burnout kommt. Wer darauf vertraut, dass es seine Firma für ihn schon richten wird, bleibt gefährdet.

„Der Weg aus der Erschöpfungsspirale führt nicht über noch bessere Anpassung, indem man noch schneller arbeitet, seine Projekte noch effizienter managt, sich noch besser über die Abläufe im Unternehmen informiert, sondern über das genaue Gegenteil“, sagt Hans-Peter Unger, Chefarzt der Abteilung Psychiatrie und Psychotherapie der Asklepios-Klinik in Hamburg. „Ein gewisser Eigensinn stoppt den Stress.“

Gemeinsam mit der Autorin Carola Kleinschmidt hat Unger den Ratgeber „Bevor der Job krank macht“ verfasst. Im Kern stellen beide nur drei Fragen, an denen sich das individuelle Wohlbefinden festmachen lässt:

- Achte ich gerade genug auf mich selbst, meine Rhythmen, Bedürfnisse, Körpersignale?
- Handle ich im Moment verantwortlich und wertschätzend mir selbst und mir wichtigen anderen Menschen gegenüber?
- Entspricht meine Arbeit meinen persönlichen Wertvorstellungen und Lebenszielen?

Spätestens wenn alle drei Fragen klar mit Nein beantwortet werden, ist es Zeit zu handeln. Unger bietet keine Patentrezepte an, denn die gibt es nicht. Dennoch gibt es einige zentrale Punkte, die jeder beherzigen sollte.

Der Mediziner weiß, dass Arbeit für viele Menschen auch Selbstverwirklichung bedeutet und nicht nur Last. Aber jeder soll bewusst entscheiden, wo die Grenze zwischen Arbeit und Persönlichem mit Familie, Freunden und Freizeitaktivitäten verläuft. Niemand dürfe sich als Opfer eines Systems fühlen, sondern eigensinnig sehen, wie und wo man etwas verändern könne, wofür jeder letztlich auch selbst verantwortlich ist.

Unger nennt dieses Vorgehen „innere Verträge“ schließen, also sich eigene Zielen zu setzen. Dazu gehört auch, auf eigene Körpersignale zu achten. „Nur wer in Kontakt mit sich selbst steht, lässt sich nicht hetzen“, sagt Unger. So könne man „zwischen äußerer Hektik und eigenem Tempo“ unterscheiden. Zudem sollte jeder dem eigenen Biorhythmus gehorchen. Es ergibt keinen Sinn, sich am späten Abend an die Lösung schwieriger Aufgaben zu machen, wenn der Vormittag die Zeit der höchsten Leistungsbereitschaft ist. Die Chronobiologie zeige, dass innere Zeitgeber, bestimmte Hirnzentren und phasenhafte Hormonausschüttungen unseren 24-Stunden-Rhythmus takten.



MANFRED WITT / DER SPIEGEL

Ex-Politiker Engholm
„In der Kneipe mal einen reinhauen“

Letztlich gelte es auch, auf scheinbar banale Dinge zu achten: Verfüge ich über eine gute Partnerschaft, ein stabiles soziales Umfeld? Treibe ich Sport als körperlichen Ausgleich? Akzeptiere ich auch mal ein Scheitern und sehe das nicht gleich als großes persönliches Unglück? Verzichte ich auch mal auf ein Projekt, eine Aufgabe, einen Auftrag? „Menschen, die diesen Sachverhalt nicht akzeptieren, sondern immer versuchen, die optimale Wahl zu treffen, laufen Gefahr, sich in der Vielzahl der Optionen zu verlieren – und am Ende gänzlich entscheidungsunfähig zu werden“, sagt Unger. Das gilt für Jung und Alt, Akademiker wie Arbeiter, Reiche wie Arme.

Der Berliner Stadtteil Neukölln zum Beispiel ist als sozialer Brennpunkt der Republik berüchtigt: Mehr als ein Drittel der 307 000 Einwohner sind Migranten, 43 Prozent aller Menschen unter 25 beziehen Hartz IV, der Bezirk gibt weit mehr als die Hälfte seines 703-Millionen-Euro-Etats für Transferleistungen aus.

In den Jobcentern, Sozialbehörden oder Wohngeldstellen des Bezirksamts arbeiten knapp 1900 Menschen. Noch immer hält sich hartnäckig das Klischee, deren Büros seien der letzte Hort der Nichtstuer. Doch sie sind gefordert, wie alle Arbeitnehmer – und deshalb auch in vielen Fällen überfordert.

Zehn Prozent beträgt der Krankenstand, der in Berlin nicht so heißen darf. Lieber spricht man von Gesundheitsquote. Es hört sich zwar besser an, dass 90 Prozent fit sind. Doch es hilft nichts: Der Krankenstand im Bezirksamt Neukölln ist mehr als doppelt so hoch wie im Bundesdurchschnitt.

Für den hemdsärmeligen Bezirksbürgermeister Heinz Buschkowsky war es Zeit zu handeln. Vor knapp einem Jahr installierte er ein Programm, das Burnout-Fälle verhindern soll. Buschkowsky engagierte externe Fachleute, an die sich seine Mitarbeiter in allen Lebenslagen und zu jeder Tages- und Nachtzeit telefonisch wenden können.

Obwohl Berlin chronisch knapp bei Kasse ist, lässt sich der Bezirk Neukölln die Maßnahme jährlich einen sechsstelligen Betrag kosten. „Nichts zu tun ist wesentlich teurer“, sagt Buschkowskys Gesundheitsbeauftragte, Françoise Lancelle. „Jeder Prozentpunkt, den wir beim Krankenstand runterkommen, spart uns 250 000 Euro im Jahr.“

Insgesamt geben deutsche Unternehmen für die Gesundheitsvorsorge ihrer Mitarbeiter rund 4,7 Milliarden Euro aus – Tendenz steigend. So verwundert es kaum, dass rund ums Thema Burnout auch eine Art Wohlfühl-Industrie entstanden ist, mit Reha-Kliniken und Ratgeberliteratur, Coaching-Agenturen und Führungsseminaren.

Unternehmensberatungen wie Deloitte oder McKinsey, die früher die Unternehmen auf Effizienz getrimmt haben, verdienen heute Geld mit Beratungsprogrammen für ein „gesundes Unternehmen“.

Walter Scheurle, Personalvorstand der Deutschen Post AG, und sein „Chief Medical Officer“ Andreas Tautz staunten nicht schlecht, als ihnen Unternehmensberater kürzlich massenweise Ruheliegen der Firma Brainlight (Unternehmensmotto: „Life in Balance“) für ihre Postboten



„Der normale Medizinbetrieb ist mit der Heilung von Krankheiten beschäftigt. Unsere Aufgabe ist es, Krankheiten zu verhindern.“

STEFAN LANG (vorn, M.), Medizinischer Leiter bei BASF, mit Team

TIM WEGNER / DER SPIEGEL

andrehen wollten. Startpreis: 4998 Euro pro Stück, dafür aber mit Verdunklungsbrille, Farbwechselspielen und entspannender Chill-out-Musik.

„Man glaubt es kaum, wie viele abstruse und dubiose Anbieter sich da draußen tummeln“, erzählt Tautz. Firmen, die ihm für 17 Euro pro Mitarbeiter Bildschirm- und Arbeitsplatzanalysen erstellen wollen. Diätberater, die „letztlich nur irgendwelche Instantpulver verticken“, so Tautz, oder Hersteller von Einlegesohlen, um Schuh- und Fußkrümmungen bei den Boten zu vermeiden.

Solche Angebote zielen allerdings im Wortsinn aufs Fußvolk. Exquisiter geht es da schon in Schloss Elmau zu, das sich auch „Luxury Spa & Cultural Hideaway“ nennt. In den Bergen hinter Garmisch-Partenkirchen können geplagte Manager „Yoga Retreats“, „Thai-Weeks“ oder „Anti-Burn-Out-Packages“ buchen, darin enthalten: drei Physio-Relax-Massagen, zwei Salzwasser-Floating-Behandlungen, täglich jeweils eine Einheit Nordic Walking, Pilates sowie Tai Chi Chuan oder Yoga und leichte vitale Vollkost – alles unter Anleitung erfahrener Mediziner.

Natürlich können solche Angebote vieles – nur nicht einen Burnout verhindern. Sie zielen auf den Augenblick und nicht auf nachhaltige Hilfe. Damit nimmt es Andrea Gensel schon genauer.

Die 48-Jährige arbeitet seit neun Jahren in der psychologischen Beratung für Unternehmen, vor zwei Jahren gründete sie CarpeDiem24. Gensel, Betriebspsychologin und Mutter zweier Kinder, hat sich schon früh auf das sogenannte Employee Assistance Program (EAP) spezialisiert. In den USA gehören solche Programme längst zum Standard, hierzulande betrat die Lübeckerin Neuland.

Im Rahmen eines solchen Programms können sich Mitarbeiter eines Unternehmens rund um die Uhr mit allen Problemen anonym an externe Experten wenden. Zwischen 1,10 Euro und maximal 5,80 Euro pro Mitarbeiter kostet das Grundpaket die Firmen im Monat. Weitere Leistungen können dazugebucht werden.

Gensel beschäftigt mittlerweile 40 Mitarbeiter, darunter Ärzte, Psychologen und Therapeuten, in ihrem Beirat sitzt der ehemalige SPD-Vorsitzende Björn Engholm. Großkunden wie der Flughafen München oder Vestas Windkraft gehören genauso zu ihren Klienten wie der Pumpenbauer Grundfos oder Hansa-Milch. Auch Niederegger berät Gensel in Führungsfragen. „Viele Beschäftigte spüren einfach nicht mehr, wo ihr Limit liegt, für sie können wir ein hilfreiches Korrektiv sein.“

Laut einer Erhebung des Wissenschaftlers Larry Chapman zahlt sich jeder Euro, der in betriebliche Prävention investiert wird, volkswirtschaftlich fünffach aus. In den Firmen selbst sei der Faktor deutlich höher. „In vielen Unternehmen rechnet sich ein investierter Euro mit zehn eingesparten Euro durch verminderte Fehlzeiten und erhöhte Produktivität“, sagt Heinz Kowalski, Geschäftsführer des Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung in Köln.

Die Werksärzte von BASF zum Beispiel setzten sich mit dem Thema Burnout bereits auseinander, als die meisten niedergelassenen Hausärzte den Begriff noch gar nicht kannten. Schon 2001 veröffentlichte ein Ärzte-Team des Chemiekonzerns einen Fachaufsatz über den „Stress in der Arbeitswelt“. Seit 2008 setzen sie ihr Stressmanagement-Programm weltweit ein.

Heute leitet Stefan Lang den medizinischen Dienst des Konzerns und die Ambulanz in Ludwigshafen. Von seinen 145 Mitarbeitern sind 26 Ärzte. „Natürlich haben auch bei uns, wie in allen Unternehmen, in den vergangenen Jahrzehnten die stress- und psychisch bedingten Gesundheitsprobleme an Bedeutung gewonnen“, sagt Lang.

Der Mediziner ist davon überzeugt, dass die Möglichkeiten und Chancen eines konsequenten Gesundheitsmanagements unterschätzt werden. „Der normale Medizinbetrieb ist vor allem mit der Heilung von Krankheiten beschäftigt, unsere Aufgabe als Arbeitsmediziner ist es, Krankheiten zu verhindern.“ BASF bietet jedem Mitarbeiter einen jährlichen Gesundheitscheck an. Das Angebot an Programmen, Seminaren, Kursen und Kuren für die Mitarbeiter ist kaum noch zu überblicken.

Dass viel nicht unbedingt viel hilft, weiß auch der Mediziner. Ihn wundert eher, dass etliche Unternehmen noch immer nicht daran interessiert zu sein scheinen, was wirklich nützt. Lang veröffentlichte eine wissenschaftliche Studie zum eigenen Gesundheitsprogramm, das BASF seit 1983 seinen Mitarbeitern anbietet. Sein Ärzte-Team verglich die Lebensläufe von Teilnehmern und Nichtteilnehmern an den Programmen. Insgesamt werteten sie die Krankengeschichten von über 24 500 langjährigen BASF-Beschäftigten aus. „Bei der Kontrolle, wie unser Ge-

sundheitsprogramm wirkt, haben wir uns für den härtesten Erfolgsmesser in der Medizin entschieden: die Sterberate“, sagt Lang. Das Ergebnis war eindeutig: Für Absolventen des Gesundheitsprogramms war das Risiko, vorzeitig zu sterben, um bis zu 17 Prozent niedriger als bei der Vergleichsgruppe.

Für Lang gehören Stress- und Gesundheitsmanagement deshalb zu den großen Führungsaufgaben in den Chefetagen aller Unternehmen. Der demografische Wandel, gekoppelt mit der weiteren Beschleunigung der Arbeitswelt, lasse den Managern gar keine andere Wahl.

Aber nicht alle hatten so viel Glück wie SPD-Mann Björn Engholm. Der einstige Kanzlerkandidat sitzt in der Küche seiner Wohnung mit Blick auf den weitläufigen Garten am Rande von Lübeck. Während seiner Zeit als aktiver Politiker nahm sich der heute 71-Jährige immer wieder Auszeiten. Abends hieß es für ihn: „Schluss für heute!“ Dann streifte er sich den Rollkragenpullover über, schlüpfte in Jeans, besuchte Ausstellungen, Konzerte, traf sich mit Freunden und Künstlern, um „in anständigen Kneipen auch mal ordentlich einen reinzuhauen“. Deshalb haftete ihm stets das Etikett an, ein Schöngeist und Teil der Toskana-Fraktion zu sein – obwohl er nur einmal im Leben Urlaub in Oberitalien gemacht hat. Es war Engholms Lebensstil, der dem schon damals hektischen Politikbetrieb suspekt war.

Heute hören ihm Personalvorstände gerade wegen dieses Lebensstils zu. „Ich habe mit dem Thema mannigfaltig Erfahrungen im Freundeskreis gemacht“, sagt der Anti-Burnout-Berater Engholm. „Ich selber bin halbwegs verschont geblieben, trotz mancher Krisen.“ Er habe stets darauf geachtet, dass sich sein Leben nicht nur um den Beruf drehe.

Heute erschaffe die rasende Gegenwart Menschen, die versuchen, schon mit 26 Jahren Promotion und mehrjährige Auslandserfahrung vorweisen zu können. Das soll totale Flexibilität und geringe persönliche Ansprüche signalisieren. „Wer sich so unter Druck setzt, der gehört zu den Kandidaten, die eines Tages Hilfe brauchen“, sagt Engholm.

Wenn er manchmal bei Vorstellungsgesprächen in den von ihm beratenen Firmen dabei ist, fragt er die Bewerber, was sie zuletzt im Theater gesehen haben, welches Buch sie lesen oder ob sie sich sozial engagieren. Meist lautet die Antwort: keine Zeit.

Solche Anreize aber erhöhten die Kreativität, diese Selbstregulierungsfähigkeit schwinde bei vielen: „Die Leute müssen wieder lernen, dass ihr Zugang zur Welt nicht allein das Internet ist, sondern die Summe ihrer fünf Sinne: sehen, hören, riechen, schmecken, tasten.“

Markus Dettmer, Janko Tietz



PAUL LANGROCK / ZENIT

Atomkraftwerk Unterweser: *„Wir versenken Milliarden“*

ENERGIEPREISE

Die Milchkaffee-Lüge

Die Öko-Wende wird teurer, als die Bundesregierung ihren Bürgern vorgaukelt. Gleichzeitig fließt der Großteil der Fördermilliarden in die ineffiziente Solarenergie.

Auf der Baustelle gab es Freibier und Rostbratwürstl, dann erschien der bayerische Ministerpräsident Horst Seehofer, und schließlich kam sogar die Sonne hinter den Wolken hervor. Wenn das kein gutes Zeichen für Oberfrankens Aufbruch ins Solarzeitalter war.

Es herrscht Gründerstimmung in Deutschland, der Energiewende der Bundesregierung sei Dank. Kaum eine Woche vergeht, ohne dass irgendwo der Grundstein für einen neuen Solarpark, eine weitere Biogasanlage oder ein noch größeres Windrad gelegt wird. Im oberfränkischen Fesselsdorf, wo Seehofer gerade den ersten Spatenstich tat, soll in den kommenden Monaten eine der größten Photovoltaikanlagen Bayerns entstehen.

Der Plan der Bundesregierung sieht vor, den Öko-Anteil an der Stromerzeugung bis 2020 auf 35 Prozent zu erhöhen. Es handelt sich um ein in jeder Hinsicht ambitioniertes Ziel. Nicht nur, dass die Naturstromkapazitäten binnen weniger Jahre verdoppelt, die Netze ausgebaut und neue Stromspeicheranlagen installiert werden müssen. Die ganze Energiewende soll auch praktisch nichts kosten, da sind sich die Koalitionspartner Union und FDP einig.

„Die Kilowattstunde Strom wird nach unseren Berechnungen um lediglich einen Cent teurer werden“, sagt Bundeswirtschaftsminister Philipp Rösler (FDP). Beim Durchschnittshaushalt entspreche das gerade mal einem Milchkaffee pro Monat, heißt es bei Bundesumweltminister Norbert Röttgen (CDU). Deutschland schaltet ruck, zuck auf Ökostrom um, und das zum Fast-Nulltarif – welcher Politiker aus dem bürgerlichen Lager hätte das vor wenigen Monaten für möglich gehalten?

Doch die offizielle Rechnung stimmt offenbar vorn und hinten nicht. Nach Einschätzung des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI) hat die Politik die Kosten für den Ausbau der erneuerbaren Energien viel zu niedrig angesetzt, den Umweltnutzen hingegen systematisch übertrieben.

Die Fachleute des RWI schätzen, dass sich der Strom nicht um einen Cent pro Kilowattstunde verteuern wird, sondern womöglich um das Fünffache. Die halbstaatliche Deutsche Energie-Agentur geht in einer internen Prognose von plus vier bis fünf Cent aus. Laut dem Verbraucherzentrale Bundesverband könnten es zusätzlich „durchaus fünf und mehr Cent je Kilowattstunde werden“.

Im Bundeswirtschaftsministerium kursiert eine interne Berechnung, die über die offiziellen Verlautbarungen hinausgeht. Der durchschnittliche Drei-Personen-Haushalt wird demnach zunächst mit 0,5 bis 1,5 Cent pro Kilowattstunde be-