

Ausgebrannt!

Es ist nicht so, dass es keine Warnsignale gegeben hätte. Diese totale Erschöpfung, die Lustlosigkeit, nahe an einer depressiven Verstimmung. Jahrelang gab Elias im Job alles. Dann erwischte den jungen Heidelberger der erste Streifschuss: Tinnitus. Doch wie unter vorbildlichen Arbeitnehmern üblich, ignorierte Elias das Piepen im Ohr zunächst, machte dann seine verordneten Entspannungsübungen, nahm Mittel, die die Durchblutung fördern – und ging wieder arbeiten.

Zwei Jahre ging das so. Dann zog Elias' Körper die Reißleine. „Mein Rücken entschied, mich mit handfesteren Mitteln zu bremsen: Bandscheibenvorfall!“ Vier Monate Auszeit mit Reha, viel Liegen auf dem Sofa und nur leichte Spaziergänge. Entspannen – für Elias anfangs eine Qual. Weil das Pflichtgefühl ihm im Nacken saß. Weil er sich im Job unentbehrlich empfand. Bis er langsam lernte, auf seinen Körper zu hören und im Job einen Gang herunterzuschalten.

Fälle wie Elias treten in Deutschland gehäuft auf. Laut Umfragen arbeitet jeder zweite Berufstätige in Deutschland bis zur Erschöpfung. Burn-out ist das Schlagwort, äußert sich aber auch in anderen Krankheitsbildern. Hauptgründe sind laut einer Umfrage der Krankenkasse Pronova BKK: ständiger Termindruck (sagen 34 Prozent der Befragten), Überstunden und ein schlechtes Arbeitsklima (29 Prozent). Die Leistungserwartungen im Land nagen an der Gesundheit.

Aber erste Firmen reagieren darauf, denn gute Mitarbeiter sind wertvoll. Betriebe, die flexible Arbeitszeiten oder die 30-Stunden-Woche eingeführt haben, registrieren eine Leistungssteigerung ihrer Mitarbeiter. Auch der Europäische Gerichtshof reagierte bereits auf die gehäuferten Krankheitsfälle durch ein zu hohes Stresslevel: Mails am Abend, Anrufe an freien Tagen und Vorbereitungen am Wochenende sollen künftig in die Arbeitszeit eingerechnet werden. Wie sieht es bei Betrieben im Rhein-Neckar-Raum aus?

In Karlsruhe sitzt die Firma Solute GmbH. Ihr Erfolgsprodukt: das Vergleichsportal billiger.de. Die neue Geschäftsleitung hat schon vor einem Jahr auf die Entwicklungen am Arbeitsmarkt reagiert. Personalchefin Christiane Werner: „Wir dürfen es gar nicht so weit kommen lassen, dass unsere Leute durch ein Gerichtsurteil geschützt werden müssen. Also haben wir alles umgestellt.“ Wie sieht das aus? „Jeder bei uns kann im Homeoffice arbeiten, wann immer er möchte. Auch unmittelbar vor einem Urlaub oder dem Wochenende. Nur wenn die Anwesenheit in der Firma mal zwingend erforderlich ist, müssen natürlich alle erscheinen.“ Aber fördert Homeoffice nicht den Schlenkerdrian? „Die Basis einer guten Zusammenarbeit ist Vertrauen und im Büro kann man genauso nichts arbeiten wie daheim“, sagt Werner. „Klar kann man eventuell mit seinem Team mitschwimmen. Aber früher oder später fällt es auf. Zweien unserer Mitarbeiter haben wir jetzt ermöglicht, ausschließlich von daheim aus zu arbeiten.“ Warum? „Sie sind umgezogen, wir wollten sie aber als Arbeitskräfte nicht verlieren.“

Homeoffice bedeutet aber nicht notwendigerweise weniger Stress. Wie eine Studie der AOK zeigt,



Jeder zweite Deutsche arbeitet bis zur Erschöpfung – Aber es gibt Arbeitgeber in der Region, die tun was gegen den Trend zum Burn-out / Von Frauke Gans

arbeiten bereits 40 Prozent der Werk-tätigen in Deutschland zeitweise und regelmäßig außerhalb des Betriebs, unabhängig von Ort und Zeit. Das sorgt einerseits für eine höhere Zufriedenheit: über 45 Prozent empfinden das Arbeitspensum daheim als genau richtig. Außerdem senkt die Arbeit zu Hause die Zahl der Krankentage, weil sich Erkältungen weniger ausbreiten. Andererseits spüren manche Heimarbeiter eine



Wer im Home-Office arbeitet, den ruft der Chef öfter nach Feierabend an

stärkere psychische Belastung, weil sich Beruf und Freizeit zu sehr vermischen. 33 Prozent neigen dazu, die Arbeit im Homeoffice auf den Abend oder das Wochenende zu verlegen.

Wer im Homeoffice sitzt, trägt seinen Job meist in Form des Smartphones in der Hosentasche herum und über 19 Prozent werden außerhalb der Arbeitszeit vom Chef kontaktiert. Bei ausschließlich im Betrieb arbeitenden Angestellten trauen sich das nur 5,6 Prozent der Vorgesetzten. Das Ergebnis ist ein um sieben Prozent höheres subjektives Erschöpfungs-

level der Homeofficearbeiter. Daher sah sich der Europäische Gerichtshof in der Pflicht.

Betriebe wie Solute haben das Problem schon vor dem Urteil erkannt und gehandelt: „Bei uns gibt es keine Betriebschaftspflicht am Abend. Ist das Handy aus und die Mails werden nicht mehr gelesen, ist das kein Problem. Haben wir eine Frage, müssen wir eben bis zum nächsten Morgen warten. Freizeit ist Freizeit. Und wenn jemand seine Aufgaben innerhalb von sechs, statt acht Stunden gut erfüllt hat, kann er gerne die zwei weiteren frei machen.“ Und das klappt? „Natürlich. Viele Stunden arbeiten bedeutet nicht produktiv sein. Niemand muss bei uns seine Zeit absitzen“, so Christiane Werner. „Jeder kann guten Gewissens in den Feierabend gehen, wenn er sein Soll erfüllt hat.“

Aber was, wenn das Soll zu hoch ist? „Wir sind immer in Kontakt mit unseren Mitarbeitern. Damit wir abschätzen können, ob wir zu viel verlangen, oder jemand nur langsam arbeitet. Ist das Ergebnis gut, kann auch das in Ordnung sein. Wir sind nur empfindlich, wenn jemand grundlos früher Schluss macht, obwohl die Arbeit nicht getan ist. Umgekehrt genauso: Macht jemand ständig Überstunden, sind wir in der Pflicht: Braucht die Person Hilfe? Gibt es Probleme mit der Aufgabe?

Oder ist das Zuhause so schrecklich, dass er lieber bei uns im Büro sitzt?“

Auch Teilzeitarbeit, ob dauerhaft oder für begrenzte Zeit und unbezahlter ausgedehnter Extraurlaub seien möglich. „Außerdem sammelt unser informeller Betriebsrat aus Freiwilligen, unser „Happy Team“, Tipps, Infos und Kritik der Mitarbeiter, um die Arbeitsatmosphäre angenehm zu gestalten.“

Sie habe im Laufe ihres Arbeitslebens die skurrilsten Dinge erlebt, erzählt Werner. Die Zeitschaltuhr an der Schreibtischlampe und das Zweitjackett über der Stuhllehne, damit

Sport in der Mittagspause und psychologische Betreuung, wenn der Schuh drückt

der Chef denkt, der Angestellte sei noch da. Oder Mitarbeiter, die vor der Stechuhr stehen und mit dem Auschecken warten, weil der Bus erst in fünf Minuten kommt. Oder Programme, die Anrufe von der Arbeit ab einer bestimmten Uhrzeit blocken, außerdem ständige Überwachung durch den Chef. „Das ist keine gesunde Arbeitsgrundlage.“

Wie gehen Behörden, in denen zu den Öffnungszeiten jemand anwesend sein

muss, mit den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zu Leistung und Burn-out um? Die Stadt Heidelberg hat ebenfalls ihr Konzept umstrukturiert, um auf die Entwicklungen der Gesellschaft zu reagieren. Christian Beister ist für die Öffentlichkeitsarbeit der Stadt zuständig: „Mit der Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung, Gleitzeit und Homeoffice können unsere Arbeitnehmer Job und Familienleben besser miteinander kombinieren.“ Trotzdem können natürlich die Leistungsanforderungen zu hoch sein und bei der Arbeit zu Hause das Stresslevel zusätzlich steigen. Um Zusammenbruch und Fehltagen vorzugreifen, gibt es einen psychologischen Beratungsdienst. „Wer mit Problemen zu kämpfen hat wie Stress und Überforderung, findet als Angestellter der Stadt dort Hilfe. Dazu gehören auch Schwierigkeiten im Betrieb mit Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden, genauso wie persönliche Belastungen durch Krankheit oder die Wiedereingliederung danach. Doch jedes Konzept muss von Führungskräften erst mal umgesetzt werden, weshalb die Stadt ihre regelmäßig schult und weiterbildet.“ Weil Sport zum gesunden Stressabbau dient, stellen sowohl die Stadt als auch Solute aktive Mittagspausen beziehungsweise ein firmeninternes Fitnessstudio.

Die BASF, bei der allein am Standort Ludwigshafen 40 000 Menschen arbeiten, hat sich ein ganz eigenes Konzept ausgedacht: Ein Mitarbeiterzentrum auf 10 000 Quadratmetern für das „Work-Life-Management“ soll seit fünf Jahren dafür sorgen, dass in der riesigen Firma alle Mitarbeiter entspannt in die Arbeit kommen. Zum Zentrum gehören eine Kindertagesstätte, damit extra Fahrerei ausfällt und falls nötig die Eltern nur Minuten entfernt sind, ein Fitnessstudio für Sport in der Mittagspause, direkt nach der Arbeit oder einem Morning-Workout und psychologische Betreuung, falls beruflich oder privat der Schuh drückt. Genau wie Solute und die Stadt Heidelberg hat die BASF erkannt, dass das klassische Arbeitsstundenmodell in vielen Bereichen ausgedient hat und ermöglicht flexible Zeiteinteilungen und ausgedehntes Homeoffice. „Unsere Mitarbeiter sind der entscheidende Faktor für den Erfolg unseres Unternehmens.“

Die Kombination der Maßnahmen scheint aufzugehen. Solute war vor einiger Zeit ins Schlingern geraten, jetzt stimmen die Zahlen wieder. Die digitale Stechuhr, die gerichtlich vorgesehen, hält Christiane Werner allerdings für problematisch. „Wie sollten wir das umsetzen? In der Raucherpause unterhalten sich einige über ein Arbeitsproblem. Checken sie dann schnell wieder ein? Und wenn sie danach über die neue Kneipe am Eck sprechen, schnell wieder aus?“

Doch nicht jede Firma hat erkannt, dass das Ausbrennen der Arbeitskräfte eher Nachteile für beide Seiten birgt. Nur langsam breitet sich die Erleuchtung aus, dass Anerkennung und Freizeit auch einen positiven Effekt auf die Leistung hat. Weshalb Gerichte eventuell doch nachhelfen müssen und wie der Deutsche Gewerkschaftsbund rät, Arbeitnehmer im digitalen Zeitalter gleich bei Jobantritt auf gute Dienstvereinbarungen achten sollten. Dann kann man den Feierabend auch wirklich genießen – ohne dauernde Unterbrechung.

HINTERGRUND

Prävention gegen Burnout

- 1. Im Feierabend das Arbeitshandy und Laptop ausschalten. Man muss nicht immer erreichbar sein.
- 2. Der buddhistische Ansatz: Auf eine Sache voll konzentrieren, anstatt auf viele Dinge ein wenig.
- 3. Aufgaben nach Priorität erledigen.
- 4. Mammutaufgaben in kleine Häppchen unterteilen und Stück für Stück abarbeiten.
- 5. Feierabend ist Feierabend ohne Unterbrechungen. Und ein Tag die Woche mindestens ist komplett frei!
- 6. Die Welt außerhalb der Arbeit genießen. Freunde und Familie sind die Anker im Leben.
- 7. Sport und leckeres gesundes Essen sind immer gut.
- 8. Während der Arbeit Pausen einlegen.
- 9. Entspannungstechniken wie Meditation und Yoga wirken Wunder.

Die Story hinter dem Song

Von Daniel Bräuer

Es ist einer dieser unverwundlichen Ohrwürmer aus den 80ern. Leichter Reggae-Pop-Beat, E-Gitarren heulen zweistimmig das Motiv, das später noch einmal als schmissige Militärkapelle um die Ecke kommt. „Near a tree by a river there's a hole in the ground ...“, summt man unweigerlich noch tagelang weiter. Aber was summt man da eigentlich? Ein alter Mann aus Aran – was immer das ist – läuft neben einem Baum um ein Loch im Boden im Kreis? „In his mind is a beacon in the dead of the night / for a strange kind of fashion there's a wrong and a right / but he'll never fight over you.“ Was zum Teufel soll das heißen?

Der Mann, der das beantworten kann, heißt Nik Kershaw. 1984 ist er 26 Jahre alt und gerade auf dem Höhepunkt einer steilen, kurzen Popstarkarriere angekommen. Sein Debütalbum „Human Racing“ wurde platinveredelt, Songs wie „I won't let the sun go down on me“ und

„Wouldn't it be good“ stießen weit in die Singlecharts vor. Nun soll noch im gleichen Jahr das zweite Album folgen. Kershaw schreibt und schreibt. Sein Produzent ist halbwegs zufrieden; doch es fehlt die zündende erste Single.

Kershaw setzt sich in sein Arbeitszimmer. In wenigen Minuten sind Akkorde und Melodie zu Papier gebracht. Standardharmonien mit ein paar davon abweichenden Kniffen. Ein Text? Kershaw schreibt erst einmal irgendetwas auf, was klanglich gut passt, ein Platzhalter, um den Song darum herum zu arrangieren. Den richtigen Text schreibe ich dann für die Studioaufnahmen, denkt er sich.

Doch was immer danach kommt – mit nichts ist er so richtig zufrieden. Nichts

passt so gut wie der erste Einfall. Und so beschließt man, dass es bei seinem Kauderwelsch bleibt. Und dass das Lied „The Riddle“ (Das Rätsel) heißen soll. Im passenden Video stolpert Kershaw durch ein mysteriöses Haus in Form eines Fragezeichens; Figuren aus „Alice im Wunderland“ tauchen auf sowie der „Riddler“ aus den Batman-Filmen. Im November 1984, vor genau 35 Jahren, kommt „The Riddle“ auf den Markt. Die Single wird wieder ein Erfolg, das gleichnamige Album ebenso.

Doch als die Plattenfirma ohne Kershaws Wissen auch noch ein Preisausschreiben ausruft – Wer kann das Rätsel lösen? – gerät die Sache außer Kon-

trolle. „Es kam säckeweise Post“, erzählt Kershaw Jahre später. Tiefschürfende Interpretationen, seitenlange Traktate, halbe Romane darüber, was die „blessings of Babylon“ sein könnten. Warum er nach „Sünden und Fehlalarmen streben“ will. Was es mit den „Nächten in der Spülküche“ oder den „Jahreszeiten von Benzin und Gold“ auf sich hat. „Einiges ergab sogar Sinn!“, sagt Kershaw.

Der Hype wird so groß, dass er sich schließlich nicht mehr traut, mit der Wahrheit rauszurücken. „Es wäre nicht gegangen, ohne eine Menge Leute zu verärgern.“ Erst Jahre später, als er sich bereits aus dem Popstar-Leben zurückgezogen und aufs Songschreiben, Produzieren und Familienhüten verlegt hat, verrät er des Rätsels Lösung. Das pseudo-tiefsinnige Geblubber ist einfach pseudo-tiefsinniges Geblubber. „Das verwirrte Gestammel eines Achtziger-Popstars. Tut mir leid, ich wusste nicht, was ich tat.“

