

BERUF & KARRIERE

Wach ans Werk

Jeder zehnte Berufstätige liegt nachts wach. Mit Seminaren, Schlaf-Tagebüchern und ausgeklügelten Dienstplänen wollen Unternehmen erreichen, dass ihre Mitarbeiter ausgeruhter zur Arbeit erscheinen. Doch mancherorts verschärft der neue Zwang zur Schichtarbeit das Problem

VON MIRIAM HOFFMEYER

Die einen sind gestresst, die anderen hängen durch, wieder andere arbeiten neuerdings in Schichten. Für viele Menschen hat die Pandemie die gewohnten Arbeitszeiten verändert. Im Durchschnitt wurde seit Beginn der Krise zwar weniger gearbeitet als sonst, vor allem aufgrund von Kurzarbeit: Laut einer Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sank die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden insgesamt um 15 Prozent. Allerdings musste knapp ein Fünftel der Befragten deutlich mehr arbeiten als im Vorjahr, weil im Betrieb mehr zu tun war oder Kollegen ausfielen.

Zwei-Schicht-Systeme wurden auch für Abteilungen eingeführt, in denen sonst die üblichen Bürozeiten galten. Die Beschäftigten arbeiten dann zwar oft weniger Stunden, aber eben früher oder später als gewohnt. Auch in Drei-Schicht-Systemen haben sich Anfangs- und Endzeiten häufig verschoben, um Begegnungen beim Schichtwechsel zu vermeiden. Wie sich diese Veränderungen auf den Schlaf der Beschäftigten auswirken, ist noch nicht erforscht. Dass unregelmäßige Arbeitszeiten – vor allem Schichtarbeit im Drei-Schicht-System – zu den Hauptrisiken für Schlafstörungen gehören, ist aber seit Langem bekannt.

Martin Leiberer hat acht Jahre lang in der Flüssigkristall-Produktion bei Merck in Darmstadt gearbeitet: Frühschicht, Spätschicht, Nachtschicht. Im Großen und Ganzen sei er damit gut zurechtgekommen, nur die Nächte vor den Frühschichten seien immer zu kurz gewesen, sagt der 28-Jährige. „Man liegt am Abend davor im Bett und ist müde, kann aber nicht einschlafen.“ Nach solchen Nächten fiel es ihm schwer, in aller Frühe aufzustehen und mit der nötigen Konzentration an den Anlagen zu arbeiten.

2019 wechselte Martin Leiberer auf eine Stelle als Arbeitssicherheitskoordinator, für ihn galten nun die üblichen Bürozeiten.

„Komischerweise fingen die Probleme an, als ich mit der Schichtarbeit aufgehört hatte“, erzählt er. „Mit der Umstellung auf regelmäßige Schlafenszeiten hatte ich mehrere Monate lang zu kämpfen.“

Leiberer hatte daher großes Interesse an der Gesundheitskampagne „Bettschlüster“, die das Unternehmen 2019 gemeinsam mit der Betriebskrankenkasse Merck BKK veranstaltete. Über das ganze Jahr hinweg gab es in der Zentrale und in den Werken eine Reihe von Expertenvorträgen rund um das Thema Schlaf, außerdem Broschüren und Webinare. Die Kampagnen-Website, die weiterhin online ist, bietet neben einer Mediathek unter anderem einen Online-Selbsttest, Entspannungsmusik und eine Vorlage für ein Schlaftagebuch.



Schlaf wird immer noch mit Schwäche assoziiert.“

UTZ NIKLAS WALTER, GESUNDHEITSFORSCHER

Wie viele Unternehmen veranstaltet der Chemie- und Pharmahersteller jährliche Gesundheitskampagnen zu wechselnden Themen, von Achtsamkeit bis Vorsorge. Das Interesse sei noch nie so groß gewesen wie 2019, sagt Nils Balsler vom betrieblichen Gesundheitsmanagement bei Merck. „Zum Kick-off-Vortrag sind damals 250 Mitarbeiter gekommen, mehr hätten gar nicht in den Raum gepasst. Zwei Jahre zuvor hatten wir eine Kampagne zum Thema Stress, die auch sehr gut besucht war, aber beim Thema Schlaf kamen 100 Mitarbeiter mehr!“

Mehr als eine Million Erwerbstätige in Deutschland – und damit fast vier Prozent der Beschäftigten – erhielten 2017 die



Wer müde ist, leistet weniger: Der Schaden, der durch Übermüdung für die deutsche Wirtschaft entsteht, wird auf 57 Milliarden Euro jährlich geschätzt. FOTO: FRÉDÉRIC CIRIOU / IMAGO

Diagnose Ein- und Durchschlafstörung. Seit dem Jahr 2005 hat sich die Zahl der Betroffenen mehr als verdoppelt. Das geht aus dem jüngsten Gesundheitsreport der Barmer Krankenkasse hervor, der sich schwerpunktmäßig mit Schlafstörungen befasst.

Die Autoren der Studie vermuten, dass die Dunkelziffer deutlich höher liegt, da laut Umfragen nur etwa jeder Zweite zum Arzt geht, wenn er nicht richtig schlafen kann. Das passt zu anderen Studien wie dem DAK-Gesundheitsreport 2017, wonach sogar ein Zehntel aller Erwerbstätigen an Insomnie leidet. Der Fachbegriff beschreibt Ein- oder Durchschlafstörungen, die in mindestens drei Nächten pro Woche auftreten, länger als drei Monate anhalten und zu Einschränkungen im sozialen und beruflichen Leben führen.

Die Ursachen für Insomnie sind vielfältig – körperliche Probleme, Lärm, familiäre oder finanzielle Sorgen können der Auslöser sein. Allgemein bekannt ist mittlerweile, dass Fernsehen und die Beschäftigung mit Computer oder Handy das Einschlafen erschweren, weil der hohe Blaulichtanteil der LED-Bildschirme das Müdewerden verhindert.

Neben den individuellen Faktoren spielen aber auch die Arbeitsbedingungen eine Rolle. Arbeiter leiden häufiger unter Insomnie als Beamte oder Selbstständige, Ungelernte fast doppelt so oft wie Hochqualifizierte. Laut dem Barmer Gesundheitsreport, für den die Daten nach einzelnen Berufen ausgewertet wurden, schlafen Bus- und Straßenbahnfahrer am schlechtesten. Auch Maschinen- und Anlagenführer, Wacheleute oder Angestellte in Callcentern sind überdurchschnittlich oft von Schlafstörungen betroffen – lauter Berufe, in denen Schichtarbeit üblich ist.

Doch auch ständiges Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit oder unter hohem Zeitdruck steht im Verdacht, Schlafstörungen auszulösen. Wissenschaftliche Nachweise dafür gibt es bislang nicht. An der Universität Freiburg befasst sich seit dem vergangenen Jahr eine Nachwuchsforscherguppe, die von der gewerkschafts-

nahen Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird, mit den wechselseitigen Zusammenhängen zwischen Schlaf und Arbeit.

„Wahrscheinlich ist, dass nicht nur Schlafstörungen einen negativen Einfluss auf die Sicherheit, die Aufstiegsmöglichkeiten und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz haben, sondern dass – andersherum – auch Belastungen am Arbeitsplatz sich negativ auf den Schlaf auswirken“, sagt Professor Kai Spiegelhalter, der die Forschungsgruppe leitet. Wechselwirkungen nach ähnlichem Muster seien bei psychischen Erkrankungen schon erwiesen. So schlafen Menschen mit Depressionen oder Angststörungen aufgrund dieser Krankheiten schlechter. Umgekehrt erhöhen Schlafstörungen aber das Risiko nicht nur für viele körperliche, sondern auch für psychische Erkrankungen.

Unausgeschlafene Beschäftigte schmälern auch den Unternehmenserfolg. Eine Befragung für den DAK-Gesundheitsreport ergab, dass sich pro Jahr 3,7 Prozent der Erwerbstätigen aufgrund von Schlafproblemen krankmelden. Die Denkfabrik RAND Europe schätzte 2016 den Schaden für die deutsche Wirtschaft durch Übermüdung und deren Folgen auf knapp 57 Milliarden Euro jährlich. In dieser Rechnung wurden nicht nur Fehltag berücksichtigt, sondern auch die Verluste an Leistungsfähigkeit und damit Produktivität, die durch Schlafmangel entstehen. Hinzu kommt ein erhöhtes Risiko für Betriebsunfälle.

Die zahlreichen Studien zum Thema, die in den letzten Jahren erschienen sind, haben bei vielen Unternehmen offenbar Interesse daran geweckt, den Schlaf ihrer Mitarbeiter zu verbessern. Dabei spielt sicher eine Rolle, dass es seit 2016 von den Krankenkassen höhere Zuschüsse für betriebliche Gesundheitsförderung gibt. Seither haben Konzerne wie Daimler oder RWE, aber auch kleinere Unternehmen wie die Rhein-Neckar-Verkehr GmbH oder die Stuttgarter Straßenbahnen das Thema Schlaf für sich entdeckt.

Utz Niklas Walter, Leiter des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung

(IFBG), hat in den letzten vier Jahren rund 120 Unternehmen zum Thema beraten und zahlreiche Führungskräfte zu „Schlafbotschaftern“ ausgebildet. „Schlaf wird immer noch mit Schwäche assoziiert“, sagt Walter. „Darum ist es so wichtig, den Führungskräften Wissen zu vermitteln, damit sie ihren Mitarbeitern vorleben, dass man nicht als Erster da sein muss, dass man zum Beispiel Gleitzeit nutzen kann.“

Walter ist ein begeisterter Anhänger des Mittagsschlafs. Jeden Tag lege er sich am frühen Nachmittag für zweieinhalb Stunden hin, erzählt er: „Danach habe ich einen kompletten Schlafzyklus durchlaufen und bin grunderholt, das führt zu einer Leistungsverbesserung von bis zu sechs Stunden.“ Die Alternative sei ein 15-minütiges



Ich gucke spätabends nicht mehr aufs Handy.“

MARTIN LEIBERER, ARBEITSSICHERHEITSKOORDINATOR

Nickerchen, das auch viele andere Schlafexperten propagieren und das zu einer dreistündigen Leistungsverbesserung führen soll.

Doch auch wenn Power Naps in kalifornischen Tech-Unternehmen ein vogue sein sollen: In Deutschland sind sie sehr unüblich, Ruheräume für Mittagsschläfer in Unternehmen gibt es praktisch nicht. Im Home-Office könnten sich nun allerdings einige Beschäftigte angewöhnen haben, sich zwischen den Videokonferenzen aufs Ohr zu legen.

Sollten die Personalabteilungen das Thema Schlaf künftig noch ernst nehmen, wäre auch denkbar, dass unterschiedliche Chronotypen bei der Schichtzuteilung oder

sogar schon bei der Stellenbesetzung stärker berücksichtigt werden. Denn neben Normaltypen gibt es Menschen, die von Natur aus am liebsten sehr früh oder sehr spät arbeiten. Frühschichten sollten idealerweise an „Lerchen“, Nachtschichten an „Eulen“ vergeben werden, meint Utz Niklas Walter.

Doch bislang geht es bei betrieblichen Gesundheitskampagnen vor allem darum, Informationen über guten Schlaf zu vermitteln, sowie um bessere Pausenregelungen und Schichtpläne. „Früher hatten wir historische gewachsen verschiedene Schichtmodelle am Standort“, sagt Nils Balsler. „Wir sind nun dabei, sie nach und nach zu harmonisieren.“ Am Ende werde ein einheitliches Schichtmodell gelten, das nach wissenschaftlichen Erkenntnissen das gesundeste ist: Frühschicht, Spätschicht, Nachtschicht und freie Tage folgen nacheinander, nur wenige Nachtschichten am Stück sind erlaubt.

Damit während der Schlaf-Kampagne 2019 alle rund 2000 Schichtarbeiter an den Vorträgen teilnehmen konnten, fanden sie in den Werken während der Arbeitszeit statt. „Nach den Vorträgen gab es immer die Möglichkeit, sich individuell von den Referenten beraten zu lassen“, sagt Merck-Gesundheitsmanager Nils Balsler. „Denn ein so persönliches Thema wie Schlaf will nicht jeder im Plenum besprechen.“

Martin Leiberer hat viele Empfehlungen aus den Vorträgen in seinen Alltag übernommen. „Vor dem Einschlafen lese ich jetzt immer ein bisschen, als Übergangsritual“, erzählt er. „Außerdem gucke ich spätabends nicht mehr aufs Handy und Sorge dafür, dass das Schlafzimmer richtig dunkel ist.“ Wacht er nachts mal auf, macht er kein grelles Licht mehr an, weil das dem Körper die Müdigkeit austreiben würde. Alles relativ einfache Dinge, meint Leiberer, die aber bei ihm tatsächlich funktioniert hätten. Auch von vielen Schichtarbeitern habe er positive Rückmeldungen bekommen. „Jeder muss für sich ausprobieren, was hilft. Mir jedenfalls haben die Tipps sehr geholfen.“

Schnarchnasen und Schlafmützen

Schlaf ist das einzige verlässliche Reparaturprogramm, über das der Mensch verfügt. Trotzdem gilt als tugendhaft, wer es absichtlich verkürzt

Erholbarer Schlaf ist elementar für die Gesundheit, das Wohlbefinden und Leistungsvermögen jedes Einzelnen. Diese Erkenntnis kommt nach Einschätzung des Psychologen und Sachbuchautors Hans-Günter Weeß nur sehr langsam in Wirtschaft und Gesellschaft an: Der Takt der Arbeitswelt müsste sich komplett ändern, meint er. Weeß ist Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Schlaf- und Schlafmedizin und leitet das interdisziplinäre Schlafzentrum am Pfalz-klinikum in Klingenberg.

SZ: Der Alltag der meisten Menschen hat sich seit Beginn der Corona-Pandemie dramatisch verändert. Wie wirkt sich das auf den Schlaf aus?

Hans-Günter Weeß: Die Krise hat zwei entgegengesetzte Effekte. Aus vielen Forschungsarbeiten wissen wir, dass ein sorgenvolles Leben häufig mit Einschlafstörungen und längeren Wachphasen in

der Nacht verbunden ist. Viele Menschen haben Angst um ihre Gesundheit und die ihrer Angehörigen, leiden unter den Kontaktbeschränkungen, fürchten um ihren Arbeitsplatz und ihr wirtschaftliches Überleben. Das hat sicher sehr negative Effekte. Auf der anderen Seite bietet das Home-Office vielen Arbeitnehmern die Chance, endlich genug Schlaf zu bekommen.

Ist das denn im normalen Arbeitsleben so schwer?

Ja. Es gibt zwar geborene Frühaufsteher, aber für die meisten Menschen fangen Schule und Arbeit nach ihrer inneren Schlaf-wach-Uhr viel zu früh an. Die heutigen Arbeitszeiten sind im 19. Jahrhundert entstanden, vor der Industrialisierung gab es keine gesellschaftlich vorgegebenen festen Uhrzeiten, zu denen die Menschen aufstehen mussten. Unsere Chronobiologie ist aber immer noch dieselbe wie in der Steinzeit.



Hans-Günter Weeß
FOTO: PRIVAT

Gibt es noch andere Gründe, warum so viele Menschen in Deutschland zu wenig schlafen?

Unsere Nonstop-Gesellschaft ist mit gesundem Schlaf schwer zu vereinbaren. Viele Arbeitnehmer sind immer und überall erreichbar: Spätabends werden noch E-Mails gecheckt, Manager stehen nachts

auf, um Videokonferenzen mit Geschäftspartnern in Übersee zu halten. Auch die Schichtarbeit nimmt immer weiter zu – und gerade Schichtarbeiter haben besonders oft massive Schlafstörungen. Unsere Arbeitsorganisation rund um die Uhr erscheint zwar höchst effektiv, aber wir zahlen einen hohen Preis dafür. Die Gesundheit der Einzelnen leidet, und auch der Schaden, der dadurch für die Wirtschaft entsteht, ist immens.

Weil Unausgeschlafene weniger produktiv sind?

Ja, wer nicht genug schläft, ist weniger kreativ, macht mehr Fehler und hat ein höheres Unfallrisiko. Anhand von Studien zum Krankenstand kann man einen Eindruck davon gewinnen, wie groß das Problem ist: Menschen mit chronischen Schlafstörungen fehlen mindestens doppelt so häufig am Arbeitsplatz wie Menschen mit gesundem Schlaf.

Warum wurde Schlafmangel trotzdem

lange nicht als gesellschaftliches Problem wahrgenommen?

Weil wenig Schlaf und frühes Aufstehen in Deutschland traditionell als besonders tugendhaft und fleißig gelten. Jeder kennt Sprichwörter à la „Der frühe Vogel fängt den Wurm“. Menschen, die viel schlafen, werden dagegen als träge und faul angesehen: Sie sind verpennt, Schlafmützen, Schnarchnasen. Positive Bezeichnungen für Vielschläfer existieren gar nicht. In vielen Unternehmen und im öffentlichen Dienst gibt es heute Gleitzeitregelungen, in manchen Start-ups entscheiden die Mitarbeiter selbst über ihre Arbeitszeiten.

Es gibt Verbesserungen, aber in der Breite sind die Arbeitszeiten noch lange nicht flexibel genug. Ideal wäre es, wenn jeder seinem natürlichen Schlafrhythmus entsprechend arbeiten könnte, auch nach dem Ende der Krise. Schließlich haben Arbeitgeber ein Anrecht auf leistungsfähige

Mitarbeiter. Um die zu bekommen, müssten sie sich komplett vom starren preußischen Arbeitszeitsystem mit dem frühen Arbeitsbeginn verabschieden.

Hilft es, dass das Thema Schlaf in der Wirtschaft inzwischen mehr Aufmerksamkeit bekommt?

Es wird viel darüber diskutiert. Aber bis sich festgefahrene Einstellungen ändern, braucht es viel Zeit, und es dauert noch länger, bis das auf den Alltag durchschlägt. Immerhin gibt es heute einige Führungskräfte, die sich als Vielschläfer outen – noch vor ein paar Jahren haben sich Manager damit gebrüht, dass sie nur vier Stunden Schlaf pro Nacht bräuchten. Es ist verückt: Schlaf ist das einzige verlässliche Reparatur- und Regenerationsprogramm, das wir haben. Und der Mensch ist das einzige Lebewesen auf der Welt, das dieses Programm absichtlich verkürzt.

INTERVIEW: MIRIAM HOFFMEYER