

Guten Tag, Herr DR.MED. Harald Banzhaf,
vielen Dank für Ihre Artikelbestellung. Sie haben folgenden
Artikel ausgewählt:

Volk der Erschöpften

vom 24.01.2011
DER SPIEGEL Seite 114

26. Januar 2011

Kurz-Anleitung

PDF speichern

Sie können dieses PDF auf
Ihrer Festplatte speichern.

Bitte benutzen Sie das
Datei-Kopie-Menü oder
klicken Sie auf den

 Speichern-Button.

PDF drucken

Zum Drucken benutzen

Sie bitte das Datei-Drucken-Menü
oder klicken Sie auf den

 Drucken-Button.

Dieses PDF-Dokument ist
ausschließlich für Ihren privaten
Gebrauch bestimmt.
Die Übernahme und Nutzung der
Daten zu anderen Zwecken bedarf der
schriftlichen Zustimmung.
www.spiegel.de/agb



Handelsraum einer Großbank in Frankfurt am Main: „Entgrenzung der Arbeit“

Volk der Erschöpften

Die Welt im 21. Jahrhundert ist schnell, anstrengend, unberechenbar – und führt bei Millionen Deutschen zum Burnout. Hinter der modernen Epidemie verbirgt sich sehr oft eine handfeste Depression. In Spezialkliniken lernen die Betroffenen, gesünder zu leben und Stress zu vermeiden.



HARTMUT SCHWARZBACH / ARGUS

Ausgebrannt rund 4 Mio.

Bundesbürger leiden unter behandlungsbedürftigen Depressionen.

Die Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen haben von 1998 bis 2009

um **76%** zugenommen.

38%

der Frühverrentungen 2009 wurden aufgrund von seelischen Krankheiten bewilligt.

Quellen: Robert Koch-Institut, AOK, Deutsche Rentenversicherung

DER SPIEGEL

Ihr altes Leben zerbrach, als sie in der Mittagspause eine Glühbirne kaufen wollte. Barbara Kraus, Psychotherapeutin mit gutbesuchter Praxis, alleinerziehende Mutter und Besitzerin eines selbstgebauten Eigenheims mit Fußbodenheizung, wartete an der roten Ampel, als ein silberner Wagen von hinten in ihr Auto krachte. Die Frau blieb bei dem Verkehrsunfall fast unverletzt, nur ein leichtes Schleudertrauma diagnostizierte der Arzt. Bleib ich eben mal einen Tag zu Hause, entschied Kraus.

Am nächsten Tag fühlte sie sich seltsam schwach. Schlag auf Schlag kamen

Schmerzen, Schlaflosigkeit und Sehstörungen hinzu. Sie vergaß ihre Kontonummer und auch, wie man Spaghetti kocht. Schließlich kam sie kaum noch die Treppe hoch; so erschöpft war sie auf einmal.

Medizinische Untersuchungen blieben ohne Befund. Dennoch verschlimmerte sich ihr Zustand weiter; nichts half. Wie eine unbeteiligte Zuschauerin sah die Psychologin zu, wie sich ihre Existenz Stück für Stück auflöste.

Kraus verlor innerhalb von zwei Jahren ihr Ersparnis, ihr Haus, ihre Praxis – und am Ende das Sorgerecht für ihren

zehnjährigen Sohn. Was blieb, war eine Ferienwohnung in Süddeutschland; dort verkroch sie sich und dämmerte dahin.

Auch bei Jakob Becker fing alles scheinbar harmlos an. An einem Montag im August kehrte der kaufmännische Leiter einer Versicherung aus einem vierwöchigen Familienurlaub zurück. Die Ferien waren für ihn keine Erholung gewesen; lethargisch hatte er sich die ganze Zeit gefühlt, erschöpft und gleichzeitig gereizt. Nun saß er wieder an seinem Schreibtisch in Frankfurt. Er schaltete den Computer ein. Das Postfach quoll über von E-Mails; ganz normal nach einer längeren Abwesenheit. Es war nichts Dramatisches vorgefallen in der Firma.

Nur Jakob Becker funktionierte irgendwie nicht mehr. Er blickte auf die Mails und verstand sie nicht. Nächste Woche Fensterputzer. Wichtig? Eine dringliche Anfrage der Konzernzentrale. Unwichtig? Becker starrte auf den Monitor und geriet in Panik. Er hängte den Telefonhörer aus, schloss die Tür seines gläsernen Büros ab. Niemand sollte ihn in diesem Zustand ansprechen. Er schwitzte, sein Puls raste, sein Bauch rumorte. Er rannte auf die Toilette und fühlte sich wie der einsamste Mensch der Welt.

Auf den ersten Blick ging es uns noch nie so gut. Die Deutschen leben immer länger, und sie werden gesünder alt. Seit den siebziger Jahren hat sich die Zahl der Krankschreibungen fast halbiert. Immer seltener fehlen Arbeitnehmer wegen Rückenschmerzen, Herzleiden oder Magenproblemen.

Auf der anderen Seite aber sind psychische Volksleiden auf dem Vormarsch. Die Seelenpein hat viele Namen: Burnout, Erschöpfungssyndrom, Anpassungsstörung, Depression. Der erschöpfte Mensch ersetzt den gebrechlichen.

Epidemisch breiten sich in vielen Ländern psychische Störungen aus. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) erklärte den beruflichen Stress zu „einer der größten Gefahren des 21. Jahrhunderts“.

In der WHO-Studie „Global Burden of Disease“ haben Experten für jede Weltregion die Belastungen durch über hundert Krankheiten untersucht. Das Ergebnis: Schon heute verursacht die Depression in den reichen Ländern die höchste Krankheitslast durch verlorene Lebensqualität oder verlorene Lebensjahre. Doch auch in den Entwicklungs- und Schwellenländern breiten sich psychische Leiden aus. Bis 2030, so die WHO, könnte die Depression weltweit die wichtigste Ursache von Krankheitslasten werden – vor Herz-Kreislauf-Störungen und Aids.

Die Deutschen scheinen schon heute ein Volk der Erschöpften zu sein. Nahezu jeder dritte Bundesbürger leidet innerhalb eines Jahres an einer psychischen Störung. Seit 1990 haben sich die Krank-

schreibungen wegen psychischer Belastungen fast verdoppelt.

Die Deutschen schlucken denn auch doppelt so viele Antidepressiva wie noch vor zehn Jahren. 2008 gaben die Krankenkassen allein für die Behandlung von Depressionen 5,2 Milliarden Euro aus – ein zweimal so hoher Anstieg wie bei den übrigen Behandlungskosten seit 2002.

Und die Patienten scheinen immer jünger zu werden. Jeder zweite Deutsche, bei dem erstmals eine Depression festgestellt wird, ist unter 32. Sogar Kinder sind betroffen: Nach dem Kinder- und Jugendgesundheitsurvey des Robert-Koch-Instituts leidet jedes 10. Kind an Ängsten und jedes 20. an depressiven Verstimmungen.

Bei einer so weiten Verbreitung ist es kein Wunder, dass auch Prominente betroffen sind. Offen über ihren Burnout sprachen in jüngerer Zeit der Skispringer Sven Hannawald, der Fernsehkoch Tim



SVEN PAUSTIAN / DER SPIEGEL

Burnout-Patientin Kraus
Wie kocht man Spaghetti?

Mälzer, die Publizistin Miriam Meckel und der Politiker Matthias Platzeck. Der Fußballer Sebastian Deisler beendete wegen Depressionen seine Karriere. Und der Selbstmord des depressiven Nationaltorhüters Robert Enke im November 2009 löste kollektive Trauer aus. Große Einigkeit herrschte darüber, dass die Gesellschaft endlich einen offenen Umgang mit psychischen Leiden finden müsse. Doch geändert hat sich nicht viel.

Insbesondere in der Arbeitswelt gelten Burnout und Depression noch immer als Zeichen mangelnder Belastbarkeit. So waren viele Betroffene zwar bereit, offen mit dem SPIEGEL über ihre Krankheit zu sprechen, aber nicht unter ihrem wirklichen Namen. Mit einer Ausnahme, der Psychologin Barbara Kraus, sind die Namen und Identitäten in dieser Geschichte deshalb anonymisiert.

Schon der Begriff Burnout verschleiert, welches psychische Leiden sich dahin-

ter verbirgt. In den diagnostischen Lehrbüchern taucht die Modediagnose der häufig Erfolgreichen und Tüchtigen nur am Rande auf. Die meisten Psychiater sind sich einig, dass „ausgebrannt sein“ nur ein beschönigendes Synonym für die stigmatisierte Depression ist.

„Burnout ist vor allem ein männlicher Begriff“, sagt die Ärztin und Psychologin Isabella Heuser, Direktorin an der Berliner Charité, und zieht spöttisch die Brauen hoch. „Nicht umsonst ist er von einem Mann erfunden worden.“

Denn in dem Wort steckt die Botschaft, dass man sich zumindest angestrengt und verausgabt habe. „Das ist etwas, was sich Männer vielleicht gerade noch eingestehen können, wenn sie an einer Depression erkrankt sind“, sagt Heuser, die sich auf die Erforschung stressbezogener Erkrankungen spezialisiert hat.

Ein Hauptgrund für die Zunahme depressiver Störungen sei, dass die moderne Welt Leistung in immer kürzeren Taktfrequenzen verlange. „Multitasking funktioniert nicht“, so die Psychiaterin. „Es ist bloß ein enormer Stress fürs Gehirn.“

Chronischer Stress wiederum führe unweigerlich zu chronischer Überforderung – bei manchen Menschen früher, bei anderen später. Heuser: „Aber am Ende kann jeder an einer Depression erkranken – genauso wie jeder eine Infektion bekommen kann.“ Nicht jede Depression ist ein Burnout – aber nahezu jeder Burnout ist eine Erschöpfungsdepression.

Anfang der siebziger Jahre war es der deutsch-amerikanische Psychoanalytiker Herbert Freudenberger, der den Begriff Burnout populär machte. In New York hatte der Seelenklempner beobachtet, dass ehrenamtliche Mitarbeiter von Hilfsorganisationen nach Phasen der Überlastung nicht mehr konnten. Der geistige und körperliche Abbau ging einher mit Erschöpfung, Frustration, Reizbarkeit und körperlichen Beschwerden. Später weiteten Freudenberger und Burnout-Pioniere wie der Hamburger Psychologe Matthias Burisch das Phänomen auf immer mehr Berufsgruppen und letztlich auch aufs Privatleben aus.

Wahrscheinlich begleitet der Burnout die Menschheit seit Jahrtausenden. Schon im Alten Testament finden sich präzise Beschreibungen des Erschöpfungssyndroms. Geschafft vom Wunderwirken im Namen des Herrn, flüchtet der Prophet Elias in die Wildnis und verfällt in Verzweiflung, in tiefen Schlaf „und bat, dass seine Seele stürbe“ (1. Buch der Könige). Später wurde das Leiden „Elias-Müdigkeit“ genannt.

Doch auch wenn es zu allen Zeiten vom Leben ermattete Menschen gab – die Erschöpfung als Massenleiden ist wohl wirklich ein Phänomen unserer Zeit. Der südkoreanische Philosoph Byung-Chul Han, der an der Hochschule für Gestaltung in

Vom alltäglichen Stress zum Burnout

Die normale Stressreaktion:

1 Vom Hypothalamus alarmiert, schüttet die **Hypophyse** Botenstoffe aus. Über den Blutkreislauf erreichen sie die **Nebennierenrinden**.

Hypothalamus

Hypophyse

3 Ist eine bestimmte Konzentration von Stresshormonen im Blut erreicht, wirkt diese beim gesunden Menschen einer weiteren Ausschüttung entgegen: Der Körper entspannt sich wieder.

Ist dieser Regelkreis gestört, bleibt der Stresshormonspiegel im Blut dauerhaft hoch – mit verheerenden Folgen für die Gesundheit.

Die anhaltend hohe Ausschüttung von Stresshormonen schwächt etwa das Immunsystem und kann mit der Zeit zu Diabetes und Herz-Kreislauf-Erkrankungen führen.

2 **Nebennierenrinden** produzieren das Stresshormon Kortisol. Im Nebennierenmark werden Adrenalin und Noradrenalin gebildet. So wird der gesamte Körper in Alarmbereitschaft versetzt.

Kortisol kann bei Frauen den Menstruationszyklus stören und bei Männern zu Impotenz führen.

STUFE 1

Erste Anzeichen der Erschöpfung

- Schlafstörungen
- Schmerzen, Tinnitus, unregelmäßiger Herzschlag
- gesteigerte Arbeitsaktivität
- verminderte Leistungsfähigkeit
- Reiz- und Kränkbarkeit

STUFE 2

Die Erschöpfung schreitet voran. Das Verhalten ändert sich, alles dreht sich nur noch um die Arbeit.

- aggressive Ausbrüche
- blinder Aktionismus
- Rückzug von Freunden und Familie
- Ohnmachtsgefühle
- Konzentrations- und Gedächtnisprobleme

STUFE 3 – BURNOUT

Leistung und Lebensmut schwinden. Körper und Geist steuern auf die völlige Erschöpfung zu.

- vollkommene Apathie
- Suizidgefahr
- Depression
- drohender Infarkt

DER SPIEGEL

Karlsruhe lehrt, sieht in psychischen Leiden wie Depression oder Burnout gar die Leitkrankheiten des 21. Jahrhunderts.

In der modernen Leistungsgesellschaft, glaubt Han, handle jeder wie sein eigener Unternehmer und sei damit Unterdrücker und Unterdrückter zugleich. „Der Exzess der Arbeit und Leistung verschärft sich zu einer Selbstaussbeutung“, sagt Han, „und diese ist effizienter als Fremdaussbeutung, denn sie geht mit dem Gefühl der Freiheit einher.“

In einer Gesellschaft, in der alles möglich scheint, steigen die Erwartungen und Ansprüche – gepaart mit Angst vor dem Scheitern und dem sozialen Abstieg. Denn auch wer scheidet, ist nun selbst dafür verantwortlich. Am Ende dieser Entwicklung, sagt der französische Soziologe Alain Ehrenberg, stehe das erschöpfte Selbst. Depressive Erkrankungen nähmen zu, so Ehrenberg, weil viele Menschen es nicht schafften, ihre neuen Freiheiten und Wahlmöglichkeiten für ein glückliches Leben zu nutzen.

Jakob Becker, der kaufmännische Leiter aus Frankfurt, war 41 Jahre alt, als ihn die Strapazen der modernen Arbeitswelt aus der Bahn warfen. Heute vergleicht er seinen Job mit einem Sportwagen: „Mit jeder Karrierestufe kommen ein paar PS mehr dazu, und Sie fahren immer schneller auf der Autobahn.“ Irgendwann fuhr er so schnell, dass die Abfahrten nur noch vorbeirauschten. Er sah eine große schwarze Mauer auf sich zukommen, aber er konnte weder ausweichen noch bremsen. „Also fährt man einfach weiter und hofft, dass man nicht reinkracht“, sagt Becker. Er trägt einen blauen Anzug und eine perfekt gebundene Krawatte, ein Managertyp im besten Alter, dessen hervorstechendstes Merkmal seine Unauffälligkeit ist.

Dabei verlief Beckers beruflicher Weg schnurgerade, ohne Hindernisse. Er studierte an einer renommierten Universität Betriebswirtschaftslehre. Nach nur zwei Bewerbungen bekam er einen lukrativen Job bei einer Versicherung. Kein Jahr später war er Abteilungsleiter. Alle zwei Jahre wuchs sein Verantwortungsbereich. Mit 40 Jahren wurde er kaufmännischer Leiter. Eine Frau, zwei Kinder, schöne Wohnung, schicker Wagen – ein makelloser Lebenslauf.

Das alles sei ihm nicht in den Schoß gefallen, erzählt er. „Aber ich war überzeugt, dass ‚gut‘ mit genügend Einsatz ‚sehr gut‘ werden kann“, so Becker. Er habe keine Verantwortung gescheut und niemals auf die Uhr geschaut. Im Zweifelsfall war die neueste E-Mail wichtiger als der Besuch im Fitnessstudio oder ein Treffen mit alten Freunden. Wenn er spät abends nach Hause kam, trank er Bier und knabberte Chips.

Vor fünf Jahren wurde seine Versicherung von einem internationalen Konzern

geschluckt. Die Entscheidungen fielen nun in München, Paris oder wo auch immer, nur nicht mehr in Frankfurt. „Egal, was ich tat, es hatte keinen Einfluss mehr auf die strategischen Entwicklungen“, sagt Becker. Inzwischen ließ er seinen BlackBerry auch am Wochenende nicht mehr aus den Augen. Irgendjemand in diesem riesigen Konzern schien immer zu arbeiten. Am Sonntag. Morgens um sechs Uhr. Mitten in der Nacht.

Jahrelang ignorierte Becker alle Warnzeichen: die Kopfschmerzen. Den Durchfall. Die Schweißausbrüche. Die bleierne, nie endende Müdigkeit. Und auch den Verlust sozialer Kontakte.

Als Becker schließlich an jenem Montag im August gegen die „schwarze Mauer“ prallte, flüchtete er kopflos aus dem Büro; einen Plan hatte er nicht. Zwei

Leistungs- und Konkurrenzdruck, fehlender Anerkennung für die geleistete Arbeit und gesellschaftlicher Unsicherheit.“

Seit über 15 Jahren untersucht der Medizinsoziologe Johannes Siegrist in Düsseldorf die Ursachen der psychischen Erschöpfung. Von ihm stammt das Modell der „Gratifikationskrise“. Der Kauderwelschbegriff besagt, dass eine psychische Störung entstehen kann, wenn das Verhältnis von Verausgabung und Anerkennung in Form von Lohn, Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit und Wertschätzung durch den Arbeitgeber aus der Balance gerät. Binnen fünf Jahren, behauptet Siegrist, steige das Risiko, an einer Depression zu erkranken, um 70 Prozent, wenn Arbeitnehmer dauerhaft überfordert, nicht gerecht und angemessen belohnt oder unfair behandelt werden.

moderne Beschäftigte ist mobil, er arbeitet heute hier, morgen dort, und vernetzen kann man sich nun ja auch virtuell, über Facebook und andere Freunde-Sammelseiten. Die Nebenwirkung: Verlässlichkeit und Beständigkeit schwinden.

Noch vor wenigen Jahren waren praktisch alle Büroarbeiter räumlich an den Arbeitsplatz gebunden. Heute ermöglichen Internet und Laptop das Arbeiten an nahezu jedem Ort der Welt. Arbeitszeitforscher sprechen in diesen Zeiten, in denen E-Mail und Smartphone auch in der Freizeit allgegenwärtig sind, von einer „Entgrenzung der Arbeit“.

„Die Arbeitszeit befindet sich in einem rasanten Wandel und mit ihr die Koordinaten alltäglicher Lebensführung“, schreiben die Soziologinnen Mechthild Oechsle und Anina Mischau in ihrem Buch „Ar-



Frank Schätzing, 53, Bestsellerautor, bekannte 2009, er kenne „die ganze Klaviatur des Selbstzweifels, inklusive Burnout“.



Tim Mälzer, 40, Fernsehkoch, fühlte sich 2006, als wären „die Stromkabel durchgeschnitten“. Ein Coach half ihm wieder auf die Beine.



Miriam Meckel, 43, Publizistin, verarbeitete ihr seelisches Leid 2009 in einem Buch, das ein großer Verkaufserfolg wurde.

Stunden später saß er bei seinem Hausarzt und weinte. Diagnose: Burnout.

Die Erkenntnis, dass er psychologische Hilfe brauchte, war der nächste Schock. „Ich war also verrückt. Ich hatte jetzt ein Stigma, das aus meiner Sicht gesellschaftlich ungefähr so akzeptabel war wie Pest oder Cholera“, erzählt Becker.

In den siebziger und achtziger Jahren scheiterten die Ausgebrannten typischerweise an idealistischen und unerreichbaren Zielen in sozialen Berufen. Auch Lehrer gehörten deshalb zu den Ersten, bei denen häufig eine krankhafte Erschöpfung diagnostiziert wurde.

„Heute aber entsteht Burnout vor allem aus dem Druck, die Erwartungen anderer erfüllen zu müssen“, sagt Hans-Peter Unger, Chefarzt der Psychiatrie der Asklepios Klinik Hamburg-Harburg, „also aus

„Aber in den meisten Unternehmen gilt noch immer der Leitsatz: Nicht getadelt ist genug gelobt“, so Siegrist.

Im Zeitalter der Globalisierung sind Schnelligkeit, Perfektion und permanente Einsatzbereitschaft bei maximaler Flexibilität zur gesellschaftlichen Norm geworden. Gleichzeitig gehen Rückzugsräume verloren, in denen man sich erholen kann, wenn sich die Welt da draußen immer schneller dreht. Traditionelle Familienstrukturen lösen sich auf. Frauen, aber zunehmend auch Männer stehen vor der Herausforderung, Familie und Karriere unter einen Hut zu bringen und allen gerecht zu werden.

Soziale Netzwerke, die früher Halt gaben, lösen sich auf: Vereine, Gewerkschaften, Kirchen verlieren stetig Mitglieder. Die Gesellschaft individualisiert sich. Der

beitszeit – Familienzeit – Lebenszeit: Verlieren wir die Balance?“ Das Fazit der Autorinnen: Die Neugestaltung des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit wird „zu einem gesellschaftlichen Problem“. Der moderne Arbeitnehmer wird das Gefühl nicht los, ständig und immer für die Firma verfügbar sein zu müssen. „Rasenden Stillstand“ nennt das der französische Philosoph Paul Virilio.

Und es beschränkt sich längst nicht mehr nur auf große, globalisierte Konzerne, wie Torben Richter, 32, im vergangenen September erfahren musste. Der Bauleiter arbeitete bei einem mittelständischen Bauunternehmen in Baden-Württemberg im Schlüsselfertigbau. Die Abteilung gab es erst seit sechs Jahren, aber sie entpuppte sich schnell als Umsatzbringer. 2009 erzielte die Firma ein Rekord-

ergebnis von zehn Prozent Umsatzrendite. Üblich sind in der Bauindustrie zwei bis vier Prozent.

Gleichsam besoffen von diesem Erfolg, gaben die Manager Richters Abteilung aberwitzige Ziele vor: Im vergangenen Jahr erwirtschaftete der Schlüsselfertigungsbau einen Umsatz von 27 Millionen Euro, für dieses Jahr werden 35 Millionen Euro erwartet – eine Steigerung von über 30 Prozent. 5 Prozent sind als generelle Renditeerwartung ausgegeben.

Nur das Personal wurde nicht aufgestockt: ein Bereichsleiter, drei Kalkulatoren, ein Einkäufer, fünf Bauleiter, zwei Projektleiter, zwei Sekretärinnen.

Was Arbeitsverdichtung in der Praxis bedeutet, lässt sich beispielhaft an dieser schwäbischen Firma illustrieren. „Ein Kollege musste den Neubau eines Lkw-Ser-

stelle in München einen Anruf: Der Rohbau stehe unter Wasser – ein Rohrbruch. Richter möge bitte aus Stuttgart anreisen und den Haupthahn schließen.

Der Bauleiter erledigte den Auftrag. Doch als er aus München zurückkam, fuhr er auf direktem Weg zu einer psychiatrischen Klinik – und wies sich selbst als Notfall ein.

Er blieb nicht der Einzige: Zwei andere Bauleiter der Firma lassen sich ebenfalls psychiatrisch behandeln, zwei weitere suchen einen neuen Arbeitsplatz, einer der beiden Projektleiter hat gekündigt. Auch Richter wird im Februar einen neuen Job antreten: „Nun muss die Abteilung Schlüsselfertigung wohl geschlossen werden.“

Auf dem Papier arbeiten die Deutschen heute weit weniger als früher. 1970 leistete

Gesellschaftliche Veränderungen und der wachsende Druck in der Arbeitswelt treffen alle. Aber längst nicht alle erkranken irgendwann in ihrem Leben an einer Erschöpfungsdepression. Wie also kommt es, dass manche Menschen selbst größten Stress und Schicksalsschläge überstehen, während andere zusammenbrechen?

„Die Gene spielen natürlich eine wichtige Rolle“, sagt Isabella Heuser, die Berliner Psychiaterin. „Und die Prägung in den ersten Lebensjahren.“ Dirk Hellhammer, Psychobiologe an der Universität Trier, hält die umweltbedingte Aktivierung oder Ausschaltung von Genen in den frühen Lebensjahren für den „mit Abstand wichtigsten Risikofaktor“ für spätere Stresserkrankungen.

Vor der Geburt und in den ersten Lebensjahren, erklärt Hellhammer, entwick-



QUIRIN LEPPERT

Sven Hannawald, 36, Skispringer, kämpfte mit Depressionen und Essstörungen, bevor er 2005 seine Karriere beendete.



FRANCK ROBICHTON / DPA

Hanka Kupfernagel, 36, Radsportlerin, erkannte 2005 nach einem Zusammenbruch, „dass ich von Anfang an zu superehrgeizig war“.



CHRISTIAN THIEL / DER SPIEGEL

Matthias Platzeck, 57, SPD-Politiker, trat 2006 wegen eines Hörsturzes und Burnouts vom Amt des Bundesvorsitzenden zurück.

vicecenters bei Singen und den Neubau einer Kinderkrippe bei München gleichzeitig abwickeln“, sagt Richter, ein Zwei-Meter-Mann mit einem zupackenden Händedruck.

Er erzählt ruhig, fast unbeteiligt, ohne sichtbare Emotionen. „Montag und Mittwoch war der Kollege in Singen, Dienstag und Donnerstag in München.“ Unterm Strich seien das täglich mindestens sechs Stunden Autofahrt gewesen, plus die eigentliche Arbeit vor Ort. Dazu kamen die Vor- und die Nachbereitung im Büro. Richter selbst betreute in jener Zeit einen Hotelneubau in Bayern. „Im Schnitt saß ich täglich bis 23 Uhr im Baucontainer“, sagt er. „Mein Privatleben kam völlig zum Erliegen.“

An einem Sonntag im vergangenen September erhielt Richter von der Bau-

jeder Arbeitnehmer noch durchschnittlich mehr als 150 bezahlte Überstunden im Jahr. Inzwischen ist dieser Wert auf knapp 60 gesunken. Der Unterschied: Damals wurden die Überstunden offiziell abgerechnet. Heute gilt es als normal, übertarifliche Gehälter zu bezahlen, mit denen die Überstunden abgegolten sind. So überschreiten Millionen Arbeitnehmer die im Arbeitszeitgesetz festgelegte Obergrenze von 48 Stunden Arbeit pro Woche.

Vor 20 Jahren arbeiteten noch 27 Prozent aller abhängig Beschäftigten von 9 bis 17 Uhr. Heute sind es weniger als 16 Prozent. Bei den übrigen überwiegen Arbeitsformen wie Nachtarbeit, Schichtdienst, Teilzeit, Überstunden und Arbeitskontenmodelle. Einst war Arbeitszeit in Tarifverträgen geregelt – doch diese Verträge verlieren ihre Konturen.

le sich das Zentralnervensystem des Kindes und reagiere dabei auf Stress der Mutter oder ein negatives Umfeld in der frühen Kindheit. Wenn die hormonellen Alarmsysteme zu früh auf Dauerstress gereicht werden, reagieren sie auch im weiteren Leben besonders empfindlich bei Belastungssituationen.

In einer stressgeplagten Gesellschaft, in der auch werdende Mütter oft unter starkem Druck stehen, werden folglich zunehmend Kinder geboren, die von Natur aus besonders sensibel auf Stress reagieren. Und später, wenn es im Leben anstrengend wird, reagiert ein derart vorbelastetes Kind seinerseits schneller mit Erschöpfung, Burnout, Depression.

„Sicher kommt es immer auch auf die späteren Lebensumstände an“, schränkt die Psychiaterin Heuser ein. „Wir alle

können mehr aushalten, wenn wir Arbeit haben, eine gute Bezahlung, Wertschätzung und ein stabiles, emotionales Netzwerk. All dies sind protektive Faktoren.“

Im Übrigen könne der Mensch durchaus lernen, mit manchen Stressfaktoren besser umzugehen: „Wir müssen nicht alle depressiv werden, nur weil wir mit Smartphones herumlaufen“, sagt Heuser. „Aber wir sollten lernen, dass man die Dinger auch ausschalten muss.“

Barbara Kraus, die Psychotherapeutin, die nach ihrem harmlosen Autounfall in eine Krise stürzte, sitzt in ihrem kleinen Büro in der Abteilung für Klinische und Physiologische Psychologie der Universität Trier, schreibt an ihrer Doktorarbeit und fühlt sich wie ein neuer Mensch.

Ihr dunkles Haar, zu einem Knoten hochgezurr, ist von grauen Strähnen durchzogen. Sie hat feine Gesichtszüge und eine hohe Stirn. Sie wirkt unsicher, ein wenig ratlos, wenn sie ihre Geschichte erzählt; so als könne sie noch immer nicht glauben, dass ausgerechnet ihr, der Fachfrau für psychische Störungen, so etwas passieren konnte.

„Die Jahre der Anstrengung waren ja vorbei“, sagt Kraus, „ich war absolut zufrieden zu der Zeit. Ich hatte das Haus so, wie ich es haben wollte, die Praxis lief, ich hatte eine Haushaltshilfe, die Grundschule lag gleich gegenüber, und ich genoss einen herrlichen Ausblick bis zum Horizont.“

Auch die Trennung von ihrem Mann lag Jahre zurück; wenige Monate vor dem Unfall hatte sie einen neuen Partner kennengelernt. „Ich hatte das Zuhause, das ich immer gewollt hatte“, sagt sie leise, „und dann zerbrach alles.“ Sie blickt auf ihre Hände, die ganz weiß geworden sind, und reibt sie. „Das sind so autonome Körperreaktionen, wenn ich die Geschichte erzähle“, sagt sie und verzieht den Mund zu einem feinen Lächeln.

War es eine über Jahre angestaute Erschöpfung? Eine lange schwelende Depression, die durch ein scheinbar banales Ereignis ausbrach? „Das wäre echt spannend zu wissen“, sagt Kraus. Sie habe, so sagt sie, immer als Powerfrau gelebt. Erst die Ausbildung zur Krankenschwester, danach holte sie das Abitur nach, bekam ihr erstes Kind. Während des Studiums kam das zweite Kind und später, als sie schon ihre Praxis hatte, noch ein drittes. „Ich glaube, ich hatte auch mehr Energie als andere“, sagt Kraus. „Depressive Verstimmungen kannte ich von meinen Patienten, aber nicht von mir selbst.“

Doch nach dem Unfall konnte sie nicht mehr. Sie ging in eine psychiatrische Klinik, stationär für drei Monate, sie schluckte Antidepressiva, aber es wurde nicht wirklich besser. Schließlich wurde sie für berufsunfähig erklärt. Wie sollte sie auch Patienten behandeln, wenn bei ihr selbst offenbar nichts half? „In dieser Situation hätte ich vor allem Sicherheit gebraucht“, sagt sie. Sie hatte geglaubt, einigermaßen gut abgesichert zu sein. „Aber dann kam der Bescheid von meinem Versorgungswerk, dass sie beschlossen hätten, das sei alles nur Simulation“, erzählt sie. „Von da an hatte ich richtig Stress.“

Kraus verkaufte ihr Haus und ihre Praxis. Der jüngste Sohn, der noch bei ihr

Hormonspiegel und Herzrate mit verschiedenen körperlichen und psychischen Stressreaktionen in Beziehung gesetzt werden. Kraus nahm als Probandin an der Studie teil.

Hellhammer diagnostizierte ein hormonelles Ungleichgewicht und empfahl ihr, Tyrosin zu schlucken – eine Aminosäure, aus der im Nebennierenmark die Hormone Adrenalin und Noradrenalin gebildet werden. „So etwas Simples, eine Aminosäure“, sagt Kraus, „es war faszinierend.“

Sie weiß nicht, ob es die Aminosäure war oder eher die Erklärung, die ihr half – oder vielleicht auch einfach die Zeit, der Abstand von ihrem früheren Hochgeschwindigkeitsleben.

Von da an ging es jedenfalls langsam bergauf. Barbara Kraus konnte wieder besser schlafen, klarer denken; sie schöpfte neue Kraft. Als Hellhammer ihr schließlich anbot, an seinem Institut eine Doktorarbeit zu schreiben, sagte sie zu. Auf Wunsch ihres Sohnes wurde das Sorgerecht vor zwei Jahren wieder auf sie übertragen; er lebt heute bei ihr. „Es gibt inzwischen Tage“, sagt sie, „an denen es mir wirklich sehr gutgeht.“

Ohne ein gesundes Maß an Stress kann der Mensch nicht leben. Wir brauchen psychischen Druck, um unser Verhalten einer sich wandelnden Umwelt anzupassen und Neues zu lernen. Stress stellt Körper und Geist darauf ein, sofort zu reagieren – damit wir akute Gefahren und Herausforderungen bewältigen können. Das Problem ist nur: Unser biologisches Stresssystem ist primär für solche Situationen ausgelegt, in denen es um Leben oder Tod geht. Es ist ein Erbe der Steinzeit, dafür konstruiert, blitzschnell auf die akute Bedrohung durch eine angreifende Säbelzahnkatze zu reagieren. We-

niger geeignet ist es, die Herausforderungen der modernen Welt zu meistern.

Und so gerät das Stresssystem bei Dauerbelastungen, bei denen die beiden sofortigen Ur-Reaktionen Kampf oder Flucht nicht möglich sind, früher oder später in Aufruhr: Stresshormone wie Corticotropin-Releasing Hormon, Kortisol, Adrenalin und Noradrenalin werden vermehrt ausgeschüttet, die Produktion der Sexualhormone Testosteron oder Östrogen wird unterdrückt. Der Körper wird in permanente Alarmbereitschaft versetzt. Der Daueralarm führt zu Schlaflosigkeit, Anspannung, Vergesslichkeit, schwacher Immunabwehr und Erschöpfung.

In dieser Situation kann es nützen, Sport zu treiben – denn körperliche Aktivität gleicht, physiologisch betrachtet,



Büroangestellte in den sechziger Jahren: „Nicht getadelt ist genug“

gelebt hatte, kam zum Vater. Die Beziehung zu ihrem neuen Partner zerbrach. Sie schämte sich, zog sich von ihren Freunden zurück. So saß sie in ihrer Ferienwohnung herum, schlief nicht und dachte an Selbstmord.

Und heute? „Dem Menschen geht es ja schon viel besser, wenn er ein Erklärungsmodell hat“, sagt Kraus. Ihre Erklärung fand sie drei Jahre nach dem Unfall; zu dem Zeitpunkt hatte sie sich so weit erholt, dass sie sich wieder unter Menschen traute. Sie besuchte einen Vortrag des Trierer Psychobiologen Dirk Hellhammer – ihres heutigen Doktorvaters.

Hellhammer und sein Team entwickeln eine neuartige Methode der Stressdiagnostik, bei der biologische Signale wie

der Kampf- oder Fluchtreaktion und baut Stresshormone ab. Mindestens genauso hilfreich: Sex.

„Je länger das Stresssystem aus dem Lot ist, desto schwerer lässt es sich wieder ins Gleichgewicht bringen“, warnt Mazda Adli, Stressforscher an der Berliner Charité. „Das löst eine Kaskade gesundheitlicher Schäden aus.“

Im Laufe der Jahre kann es sogar zu strukturellen Veränderungen im Gehirn kommen: „Bestimmte Hirnregionen, die an der Verarbeitung von Emotionen beteiligt sind, schrumpfen; das Volumen des Gehirns nimmt insgesamt ab.“

Der israelische Mediziner Samuel Melamed und sein Team von der Universität in Tel Aviv untersuchen, wie sich chronischer Stress auf den Körper auswirkt. In ihrer Probandengruppe – über 10 000 Berufstätige aus verschiedenen Branchen – wiesen sie bei rund 20 Prozent klinisch auffällige Erschöpfungssymptome nach.

„Bei den betroffenen Menschen finden wir mehr Entzündungs-Biomarker im Blut und erhöhte Lipid- und Cholesterinwerte“, berichtet Melamed. „Das sind klassische Risikofaktoren für Herzerkrankungen, Schlaganfall und Diabetes.“ Zu den Leiden der Erschöpften gehörten zudem Magen-Darm-Probleme und Erkrankungen der Muskeln, Knochen und Gelenke. Außerdem gebe es Hinweise, so der Mediziner, dass sich andauernder Stress negativ auf die Fruchtbarkeit von Männern auswirke.

Von all diesen Symptomen fühlen sich mittlerweile so viele Menschen betroffen, dass die darauf spezialisierten Burnout-Kliniken und Sanatorien den Ansturm kaum noch bewältigen können. Wer einen psychischen Zusammenbruch erleidet, kann sich glücklich schätzen, wenn er binnen vier Wochen einen Therapieplatz bekommt. Normal sind Wartezeiten von bis zu fünf Monaten.

Einrichtungen wie das Hamburger Fürstenberg Institut haben sich auf die Beratung von Unternehmen spezialisiert. Rund 80 Sozialpädagogen, Psychologen, Ärzte und Theologen beschäftigt das Institut. Firmen aus den unterschiedlichsten Branchen bezahlen Fürstenberg dafür, dass sich ihre Mitarbeiter dort anonym Hilfe holen können, wenn ihr seelisches Wohlbefinden gefährdet ist.

Im Internet lassen sich längst Behandlungsmethoden für jeden Geschmack finden, darunter auch obskure: Naturheilkundler, die vor Psychotherapeuten warnen, bieten ihre Hilfe ebenso an wie

Chakra-Therapeuten, die gleich die Energie des ganzen Kosmos bemühen, oder Wunderheiler, die auf die Kraft von Bachblüten oder Spagyrik vertrauen.

Seriöser sind da Sanatorien wie die Schön Klinik im schleswig-holsteinischen Bad Bramstedt. Es ist ein weitläufiger Bau aus Glas, rotem Backstein und türkisfarbenen gestrichenem Stahl; die Patientin Sonja Jacobsen, 55, hat sich hier sieben Wochen lang wegen eines „schweren Burnouts“ stationär behandeln lassen; heute ist ihr letzter Tag in der Klinik. Sie sitzt neben ihrer Therapeutin und erzählt, was sie in den letzten Wochen hier gelernt hat. Die Therapeutin trinkt Kaffee, Jacobsen, die seit Jahren unter ei-



IT-Mitarbeiter in Berlin: Kampf oder Flucht unmöglich

nem gereizten Magen und in diesen Tagen auch an einer Erkältung leidet, rührt ihren Kräutertee nicht an. Sie sitzt aufrecht auf ihrem Stuhl, eine große, schlanke Frau mit blondem Haar und blasser Haut; sie spricht leise, schnell und konzentriert.

„Ich habe immer viele Dinge parallel gemacht“, erzählt Jacobsen, „gemeinsam mit meinem Mann eine Versicherungsagentur geführt, bundesweit Seminare geleitet und zwei Töchter großgezogen.“ Sie überlegt kurz. „Ach ja, und meine Mutter, die ist 1982 zu uns gekommen. Sie ist dann relativ schnell demont geworden. 2008 ist sie gestorben.“

Alles sei gutgegangen, sagt Sonja Jacobsen, bis sie irgendwann gespürt habe, dass sie sich auch mal ausruhen müsste.

„Aber da war kein freier Tag, kein Wochenende, und wenn ich mal ausschlafen konnte, habe ich mich trotzdem nicht gut gefühlt.“ Sie bekam Bauchschmerzen, Unverträglichkeiten, Nackenschmerzen, Dauerhusten. Manchmal blieb ihr die Stimme weg. Vor geschäftlichen Terminen bekam sie auf einmal fürchterliche Angst. Als der Hausarzt sie krankschrieb, arbeitete sie weiter. Bis er sie doch überzeugte, in die Klinik zu gehen.

Das Programm in der Schön Klinik ist straff organisiert: Auf dem Stundenplan der Patientin standen Einzel- und Gruppengespräche, Physiotherapie, Massagen, Sporttherapie, Entspannungsübungen und Ernährungsberatung. Antidepressiva

werden bei Burnout oder mittelschweren Depressionen zunächst nicht verschrieben; sie sind der letzte Ausweg, wenn sonst nichts mehr hilft.

Als Erstes, sagt Beate Ketelhut, die Therapeutin, suche sie mit den Burnout-Patienten nach deren inneren Antreibern, die sich oft schon früh in der Kindheit entwickelt haben. „Als Kind bleibt uns ja meist nichts anderes übrig, als die Leitsätze unserer Familie zu übernehmen“, sagt Ketelhut. Jacobsen zählt ihre inneren Antreiber auf: „Ich muss für alle die Verantwortung übernehmen. Ich muss funktionieren. Ich darf keine Fehler machen. Ich muss Haltung bewahren. Ich bin nichts wert. Ich muss Leistung bringen, um nicht abgelehnt zu werden.“

Im nächsten Schritt, so die Therapeutin, erkunde sie mit dem Patienten, bei welchen Leitsätzen eine Kurskorrektur möglich sei. Dabei solle aber nicht das ganze Leben in Frage gestellt werden: „Denn die Leitsätze haben einen ja auch lange erfolgreich gemacht.“

Sonja Jacobsen hat ihre inneren Schweinehunde auf eine Tafel geschrieben und in ihrem Zimmer aufgehängt. Auf eine zweite Tafel hat sie ein Männchen gemalt, das sie selbst darstellen soll, und darüber geschrieben: Ich bin liebenswert, weil ... „Am Anfang fiel mir kein Wort ein, das ich da hinschreiben konnte“, sagt sie und lacht. „Inzwischen stehen da etwa zehn Gründe. Weil ich sympathisch bin, total warmherzig, freundlich, hilfsbereit ...“ Jacobsen lacht noch mehr und schaut aus dem Fenster: „So ganz habe ich das alles noch nicht verinnerlicht. Deshalb werde ich die Tafel morgen mit nach Hause nehmen.“

Kann ein siebenwöchiger Aufenthalt in der Klinik das Leben tatsächlich in eine neue Richtung lenken? Die Antwort des

Chefarztes ist entwaffnend: „Das wissen wir nicht“, sagt Gernot Langs. „Deshalb führen wir gerade gemeinsam mit dem Universitätsklinikum Eppendorf eine Studie durch, um herauszufinden, was nach 6, 12 und 24 Monaten aus den Patienten geworden ist.“

Das ehrgeizige Ziel seiner Klinik lautet, die volle Leistungsfähigkeit der Patienten wiederherzustellen – und zwar auf Dauer. „Die Welt ist hart und ungerecht“, sagt Langs, „und wir müssen darin bestehen.“

Doch schon jetzt ist klar: Die Genesung von einer seelischen Erkrankung verläuft anders als bei den meisten körperlichen Leiden, mühsamer – ein allmähliches Herantasten an das gewohnte Leben.

Der Burnout-Patient Dieter Müller etwa erschien Ende Juli, drei Monate nach seinem Zusammenbruch, wieder an seinem Arbeitsplatz. Der große, breite

Leistungsfähigkeit brachten. Er arbeitete langsamer als früher; und abends fühlte er sich häufiger erschöpft. Seinen Mitpatienten, mit denen er regelmäßig telefonierte, ging es ähnlich.

Als er wieder voll einstieg, kehrten die Panikattacken zurück. „Nach zwei Wochen war ich wieder da, wo ich angefangen hatte“, sagt Müller. Doch mittlerweile habe er gelernt, mit der Angst umzugehen. Er hat Aufgaben abgegeben, und er weiß noch nicht, ob er sie zurückhaben will. Noch immer geht er einmal die Woche zur Gesprächstherapie. Müller: „Mein Arzt hat mich gewarnt, dass es bis zu einem Jahr dauern kann, bis ich über den Berg bin.“

Die meisten deutschen Unternehmen nehmen das Massenleiden Burnout bislang nicht wirklich ernst. In den Personalabteilungen wird es ignoriert, in den

Als Unilever 2009 in ein neues, helles und weitgehend offenes Gebäude in der Hafencity zog, wurde ein Fitnessstudio eingerichtet, in dem von Skigymnastik über Qigong-Kurse allerlei Ausgleich angeboten wird. Es gibt Räume mit Massagesesseln, die sich Entspannungsöasen nennen. Eine Dachterrasse ist mit W-Lan-Technik ausgestattet, so dass die Mitarbeiter im Sommer auch draußen arbeiten können; ein schönes Beispiel dafür, wie neue Kommunikationstechnologien, sinnvoll eingesetzt, auch Freiheit und Genuss schenken können.

Mehr noch: Der Vorstand hat seine Angestellten angewiesen, mindestens einen Tag pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten und die Kernarbeitszeit von rund 38 Stunden nicht zu überschreiten. Selbst der E-Mail-Verkehr wurde eingeschränkt: Seit zwei Jahren werden E-Mails nach

Dringlichkeitsstufen klassifiziert in „Info“, „Action“ oder „Urgent“. Auch die Verteiler sind seitdem begrenzt. „Die Leute müssen lernen, nicht immer für alle und alles verfügbar zu sein“, sagt Tscharnetzki. Zudem rät der Mediziner, sich den Tag klarer zu strukturieren – „und um halb sieben das Büro zu verlassen, wenn man sich das vorgenommen hat“.

Und schließlich bietet Unilever seinen Mitarbeitern ein externes psychologisches Beratungsinstitut, an das sich jeder wenden kann. Allein aus der Hamburger Zentrale haben sich bislang 20 Prozent der 1100 Mitarbeiter Rat geholt.

Drei Monate nach seiner Panikattacke im Büro kehrte auch Jakob Becker in seine Versicherung zurück. Er stieg wieder

voll ein – allerdings nicht mehr als kaufmännischer Leiter. Während der acht Wochen in einer Tagesklinik hatte Becker viel über sich und sein Leben nachgedacht. Er erkannte, dass schon Jahrzehnte zuvor etwas falsch gelaufen war. Er hatte ein Studium und einen Beruf gewählt, ohne sich über seine Ziele und Wünsche klar zu sein. „Ich wusste aber immer noch nicht, was ich eigentlich wollte“, sagt Becker. Er wusste nur, dass er kein Versicherungsmann bleiben wollte.

Durch Zufall hat er vor ein paar Wochen eine Stellenanzeige entdeckt. Im Frühjahr fängt er nun in einer anderen Stadt als Personalleiter in einem gemeinnützigen Verein an, der mit Kindern arbeitet.

„Manchmal hilft es, sein Leben zu ändern und ihm einen neuen Sinn zu geben“, sagt Becker. Er lächelt. „Man hat nämlich nur ein Leben.“

MARKUS DETTMER,
SAMIHA SHAFY, JANKO TIETZ



MAECKE/GAFF/LAIF

Wüstentour in Marokko: Das Stresssystem wieder ins Gleichgewicht bringen

Mann mit tiefer Stimme arbeitet seit 20 Jahren im Marketing eines Kaufhauskonzerns. Es waren die größeren Schläge des Lebens, die ihn schließlich in die Krise trieben: die Krebskrankung des Bruders, die Trennung von seiner Frau. Irgendwann brachte auch die Arbeit keine Linderung mehr, sondern nur neue Pein. Müller litt unter Existenzängsten, Panikattacken und Schmerzen. Die letzten Wochen vor der Therapie lag er nur noch daheim herum und betäubte seine Angst mit Alkohol.

„Als ich die Klinik verließ, war ich euphorisch“, sagt Müller, „ich dachte, alles ist wieder gut.“ Er wählte das sogenannte Hamburger Modell zum Wiedereinstieg: Zunächst arbeitete er drei Wochen lang vier Stunden täglich. In den folgenden drei Wochen steigerte er die Arbeitszeit auf sechs Stunden, bevor er wieder Vollzeit bei dem Kaufhauskonzern arbeitete.

Schnell merkte er jedoch, dass ihn selbst vier Stunden an die Grenze seiner

Chefetagen ausgedessen. Nur wenige Firmen gehen das Problem so offensiv an wie der Konsumgüterkonzern Unilever, zu dem Marken wie Langnese, Rama oder Axe gehören.

Unilever hatte seine Zentrale bis vor kurzem in einem 1964 errichteten Gebäude in der Hamburger Innenstadt. „Die Atmosphäre des Hauses war einschüchternd“, sagt der Unilever-Betriebsmediziner Olaf Tscharnetzki. „Überall Mauern, hinter denen sich die Mitarbeiter abgeschottet haben.“

Seit 1995 arbeitet Tscharnetzki bei Unilever. Im Laufe der Jahre hat er beobachtet, wie klassische Erkrankungen des Bewegungsapparats zunehmend von psychischen Störungen abgelöst worden sind. „Wir haben erkannt, dass wir eine gestresste Organisation sind“, sagt Tscharnetzki. „Fünf Prozent unserer Mitarbeiter hatten Probleme wie Sucht oder Angst. Zehn Prozent waren gefährdet.“

Jetzt im Handel.

Wirtschaft aus erster Hand

2|11 41. Jahrgang Deutschland EUR 8,00

manager

manager magazin

www.manager-magazin.de



DIE GEHEIMEN MACHTZIRKEL DER MANAGER

Wie sich die neue Wirtschaftselite vernetzt

ALLIANZ SE
Der deutsche Patient

60 SEITEN BEILAGE
Worüber die Topmanager
in Davos streiten

KARRIERE-START
Die besten Unternehmen
für Ingenieure

Ostereich EUR 8,50 · Schweiz Fr. 14,50 · Italien EUR 8,50 · Frankreich, Spanien, Portugal, Skandinavien EUR 9,50

Patient
Der deutsche
ALLIANZ SE

Wirtschaft aus erster Hand – täglich aktuell auf
manager-magazin.de und mobil.manager-magazin.de

60 SEITEN BEILAGE

KARRIERE-START

WEN