

LOTHAR SEIWERT  
SILVIA SPERLING

# DIE INTERVALL WOCHE

Arbeitest du noch  
oder lebst du schon?

**SPIEGEL**  
Bestseller-  
Autor



Der einfachste Weg zu NEW WORK

**KNAUR**   
BALANCE

**Lothar Seiwert / Silvia Sperling**

# **Die Intervall-Woche**

**Arbeitest du noch oder lebst du schon?**

# Über dieses Buch

Intervalle sind überall. Sie gliedern unser Leben, strukturieren unseren Alltag und takten unsere Existenz. Doch wir haben verlernt, in Einklang mit den natürlichen Intervallen unseres Biorhythmus zu leben. Die Folge: Unsere Energiereserven sind aufgebraucht, wir sind ständig erschöpft, lustlos oder bereits längst in innerer Immigration. In diesem Buch zeigen der bekannte Zeitmanagementexperte Lothar Seiwert und die Wirtschaftswissenschaftlerin Silvia Sperling nicht nur die Bedeutung der Intervalle für unser Leben auf. Ihr Praxisbuch fungiert auch als eine Anleitung, um den Alltag wieder mit unserer natürlichen Biologie zu synchronisieren. Mit der BOSS-Methode kann jeder Mensch lernen, seinen Alltag effizienter zu gestalten, weniger zu arbeiten und dennoch mehr zu leisten. Auf diese Weise werden neue Kapazitäten freigesetzt, die wesentlich für unsere Selbstentfaltung und ein erfülltes Leben sind. Zugleich versteht sich „Die Intervall-Woche“ auch als ein Debattenbeitrag, der klar Stellung zum aktuellen gesellschaftlichen Diskurs über verkürzte Arbeitszeiten und neue Arbeitszeitmodelle bezieht.

# **Inhaltsübersicht**

**Zum Geleit: Von Cawa Younosi**

**Über dieses Buch**

**Einführung**

**Teil 1: Die Diagnose oder Unsere Arbeitswelt heute**

- 1. Die erkrankte Gesellschaft**
- 2. Die übermüdete Gesellschaft**
- 3. Die Vier-Tage-Woche-Debatte**
- 4. Work versus Life?**
- 5. Die Stunde der Intervalle**
- 6. Das New-Work-Konzept**
- 7. Die Vorreiter: tempus' blaue Rosen**
- 8. Best Practice: SAP - die Avantgarde**
- 9. Vom Ende unserer Arbeitswelt zu einem neuen Anfang**

**Teil 2: Die Macht der Rhythmen oder Ein paar Grundlagen**

- 10. Chronobiologie**

Wie die innere Uhr entdeckt wurde

Von der Pflanze zum Tier, vom Tier zum Menschen

Das Bunkerexperiment: die innere Uhr des Menschen

So funktioniert die innere Uhr

Die Chronotypen

Der Chronotypen-Test

Die Mechanik der inneren Uhr

## **11. Somnologie**

Die Bedeutung des Schlafs

Die Entdeckung der fünf Schlafphasen

BRAC in der Praxis – ein Selbstversuch

## **12. Das ganze Leben ist Rhythmus**

## **13. Welche Funktion haben unsere Intervalle?**

## **Teil 3: Die Intervall-Woche in der Praxis oder Boss seines Lebens werden**

## **14. Der große Intervalltypen-Test**

Ermitteln Sie Ihren Intervalltyp

Die vier Intervalltypen

## **15. Die BOSS-Methode**

## **16. B wie Beobachten**

Achtsam sein

Wach werden

Führen Sie ein eigenes Intervall-Journal

Selbstbeobachtungstipps für den Intensiven

Selbstbeobachtungstipps für den Traditionellen

Selbstbeobachtungstipp für den Flexiblen

Selbstbeobachtungstipps für den Engagierten

## **17. O wie Organisieren**

Pay Yourself First!

Intervalltyp 1: Der Intensive

Intervalltyp 2: Der Traditionelle

Intervalltyp 3: Der Flexible

Intervalltyp 4: Der Engagierte

## **18. S wie Sinn geben**

Ein Professor mit Zeitproblem

WHY versus WHAT

Ziele versus Visionen

Wie entwickle ich eine Vision?

Die Blue-Ocean-Strategie

Best Practice: Google – Innovation über alles

Innovation fördern

Das Koala-Paradoxon

## **19. S wie Synchronisieren**

Die Aussteiger

Die Synchronisation für den Intensiven

Die Synchronisation für den Traditionellen

Die Synchronisation für den Flexiblen

Die Synchronisation für den Engagierten

Die Dominosteine fallen

## **Teil 4: Der Wandel oder Wie wir morgen arbeiten, um glücklich zu leben - Brave New Work**

### **20. Der sechste Kondratieff-Zyklus**

### **21. Die Chronocity**

### **22. Kooperation statt Konfrontation**

Warum Kooperation wichtig ist

Das Gefangenendilemma

Tierische Kooperationen

Das unendliche Spiel

### **23. Time to Change**

Moderne Organisationsformen

Unternehmenskultur im Wandel

Man lerne von den Bienen

Best Practice: Microsoft – Vertrauenszeit und -ort

Die Bedeutung der Künstlichen Intelligenz für den Wandel

Best Practice: Citrix – der Mensch im Mittelpunkt

Der europäische Weg

## **24. Die S-Kurve**

## **25. Der große New-Work-Check: Die Arbeitswelt von morgen**

## **Executive Summary**

**Die BOSS-Methode**

**Warum die Intervall-Woche so wichtig ist!**

**Ihre persönlichen Benefits**

## **Anhang**

**Dank**

**Literatur**

**Die Autoren**



## Zum Geleit: Von Cawa Younosi

**E**s gibt eine Philosophie bei *SAP*. Oder eher: eine goldene Regel. Bei allem, was wir bei uns im Unternehmen debattieren, planen und umsetzen, steht immer der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Das ist unumstößlich. Wir tun dies aus einer tiefen Überzeugung. Aus der Überzeugung, dass damit sowohl dem Menschen als auch dem Unternehmen geholfen ist. Wir sind sicher, dass nur ein ausgeglichener Mitarbeiter, der genügend Raum und Zeit für Kreativität und Selbstentfaltung bekommt, langfristig für sein Unternehmen produktiver ist. *Happy People, Happy Customers!*

Damit liegen wir auf einer Wellenlänge mit der *Intervall-Woche*. Dieses Buch ist nicht bloß ein scharfes Plädoyer für eine neue Unternehmenskultur, die vom Menschen her denkt. Es ist auch ein klug begründetes Manifest für einen Wandel, der uns zu mehr Produktivität, Wachstum und Erfüllung führt. Dieses Buch zeigt, dass alles miteinander zusammenhängt. Die Natur mit dem Menschen, der Mensch mit den Organisationen und die Organisationen mit dem Wirtschaftssystem. Dieses Buch ist aber auch eine Anleitung: für Angestellte wie für Unternehmenslenker. Für Fachfremde wie für Wirtschaftsinteressierte.

Die Arbeit von morgen geht uns alle etwas an. Dieses Werk ist ein spannender Beitrag für die Debatte, die uns noch lange begleiten wird und die wir durch unsere Arbeit schon vor einigen Jahren praktisch anzustoßen versucht haben.

Wir sind glücklich, dass dieses neue Buch dabei hilft, eine wichtige Botschaft zu verbreiten, die wir bei *SAP* seit vielen Jahren leben.

*Cawa Younosi*

Head of Human Resources Germany / Mitglied der  
Geschäftsführung der *SAP Deutschland SE & Co. KG*



## Über dieses Buch

Unsere Arbeitswelt steckt in einer tiefen Depression.

**D**ieses Buch ist ein *Buch der Krise*. Nicht nur, weil wir es zu großen Teilen während einer globalen Pandemie geschrieben haben. Zu einer Zeit, in der ein neuartiges Corona-Virus die Welt im Griff hielt. In der Covid-19 das öffentliche Leben global zum Stillstand brachte und die Menschen zu einer »Entschleunigung« zwang. Sondern auch, weil das Thema, das wir hier behandeln wollen, ein Krisenthema ist. Wir sind fest davon überzeugt: *Unsere Arbeitswelt steckt in einer tiefen Depression*. Die Art zu arbeiten, wie wir sie kennen, hat ihren Höhepunkt schon hinter sich. Die Art zu arbeiten, wie wir sie kennen, macht uns *krank*. Wir haben das Gefühl, in einer gigantischen Maschinerie gefangen zu sein, die uns längst schon aufgefressen hat. Wir haben das Gefühl, bloß noch Teil eines großen Ganzen zu sein, das wir nicht mehr durchschauen können. Wir sind kaputt. Wir sind müde. Wir fühlen uns fremdbestimmt. Wir unterwerfen uns einer äußeren Taktung, die uns nicht natürlich erscheint. Wir spüren, wie die Zeit von Tag zu Tag verrinnt. Von Woche zu Woche. Von Monat zu Monat. Zu viele Menschen leben nur

noch für das nächste Wochenende. Für den nächsten Sommerurlaub. Vielleicht sogar schon für die Rente. Wir fühlen uns gelähmt. Wir hören eine innere Stimme, die sagt: »Jetzt reicht's!« Wir können und wollen so nicht mehr weitermachen.

Dieses Buch ist aber nicht bloß ein Buch über unsere Arbeitswelt. Es ist ein Buch über den Menschen. Ein Buch über die Gesellschaft, in der der Mensch lebt. Und ein Buch über den Umbruch, der der Gesellschaft bevorsteht. Die erste Idee zu diesem Projekt hatten wir im November 2019. Im November 2019 war das Gefühl, dass man die Arbeitswelt in ihrer bisherigen Form nicht mehr hinnehmen wollte, beinahe greifbar. Man diskutierte nicht nur in Deutschland, sondern auf der ganzen Welt über *verkürzte Arbeitszeiten*. Besonders das Konzept der *Vier-Tage-Woche* fand sich regelmäßig in den Schlagzeilen. Die Software-Firma *Citrix* führte zu dem Thema eine umfangreiche Studie durch, *Microsoft* hat in Japan testweise für einen Monat die Vier-Tage-Woche eingeführt und seine Mitarbeiter mit vollem Gehalt vergütet. Ausgerechnet in Japan, dem Land, das den Begriff *Karoshi* in seinem Vokabular trägt: Tod durch Überarbeiten. Aber auch andere Variationen von Arbeitszeitverkürzungen standen hoch im Kurs: Die finnische Premierministerin kandidierte mit der 24-Stunden-Woche in ihrem Wahlprogramm. Cawa Younosi, Mitglied der *SAP SE*-Geschäftsleitung und »Human-Resources-Punk«, wurde in

zahlreichen Leitmedien porträtiert und für seine innovativen Arbeitsmethoden wie die Co-Leadership oder eine 75-Prozent-Führungsstelle in Teilzeit als Visionär gefeiert. Es lag etwas in der Luft: Die Menschen sehnten sich nach neuen Modellen, wie sie in Zukunft arbeiten und leben wollen. In dieser Zeit gab es aber auch noch ein anderes Thema, das groß in den Medien behandelt wurde. Es wurde mehr und mehr von Intervallen gesprochen: »Intervall-Sport«, »Intervall-Fasten« und »Intervall-Schlaf« – schon seit einiger Zeit haben die Menschen entdeckt, dass sie mithilfe ihrer ureigenen Intervalle ihr Leben verbessern können.

Die Perspektive: die Arbeit und das Leben nach Intervallen ausrichten.

Wir, die Autoren dieses Buches, kennen uns bereits seit mehreren Jahren. Unsere Zusammenarbeit und Freundschaft begann mit der Reihe *Start Your Bullet Journal*, als wir über die neue spielerische Organisationsmethode drei Bücher veröffentlicht haben. Die Erkenntnisse über die Intervalle verbanden sich an einem dieser Novemberabende in einer Münchner Hotellobby in unseren Köpfen mit der anhaltenden Debatte um die Arbeitszeiten, und wir fragten uns, warum man

diese beiden Elemente nicht einfach verbinden sollte? Wie wäre es, wenn man nicht nur seine Ernährung, *sondern auch die Arbeit und das Leben insgesamt nach Intervallen ausrichtete*? Kennen Sie das Gefühl, wenn die Erde bebt und der Himmel sich auftut? *Die Intervall-Woche* war geboren.

Dass vier Monate danach eine weltweite Pandemie ausbrechen würde, die eine Weltwirtschaftskrise zur Folge haben sollte, ahnten wir zu diesem Zeitpunkt natürlich noch nicht. Die globale wirtschaftliche Veränderung, unsere verordnete Homeoffice-Arbeit und nicht zuletzt die Verlagerung der Kommunikation in die digitalen Wege zwingen uns nun, schneller darüber nachzudenken, was noch aus der alten Welt für die Zukunft taugt und was sich in der neuen Welt, in der Post-Corona-Welt, ändern und weiterentwickeln muss. *Die Intervall-Woche* ist eine Antwort auf diese Fragen.

|                           |
|---------------------------|
| Der Mensch im Mittelpunkt |
|---------------------------|

In diesem Buch zeigen wir, dass die Art, wie wir heute arbeiten, eine Hinterlassenschaft der »alten« Industrialisierung ist. Diese Art zu arbeiten hat noch funktioniert, als wir mit dem Fließband Produkte hergestellt haben. Doch wir leben in einer neuen Zeit. Mit

neuen Technologien. Mit neuen Anforderungen. Mit neuen Möglichkeiten. Weltweit wird nach Lösungen und Wegen gefahndet, die Produktivität zu steigern, die Leistungsfähigkeit der Menschen und das Wirtschaftswachstum zu erhöhen. Der Mensch als Ganzes rückt in den Vordergrund, weil die Zukunft nur mit gesunden und glücklichen Menschen möglich ist und weil nur Menschen die Komplexität unserer Welt bewältigen, Probleme lösen und planen und gestalten können. Der Mensch stellt das wichtigste Potenzial der Wirtschaft dar. Mit der *Intervall-Woche* wollen wir es schaffen, ihn wieder in den Fokus zu rücken.

Dieses Buch ist keine Gebrauchsanleitung. Aber es gibt Anleitungen, die man gebrauchen kann. Anleitungen, die Ihnen zeigen, wie Sie wieder Spaß an Ihrer Arbeit finden und über sich hinauswachsen können. Wie auch Sie zu den Gewinnern der Zukunft gehören. Dieses Buch ist auch ein Buch der Hoffnung, des ungebrochenen Optimismus, dass sich der gegenwärtige Zustand ändern und verbessern lässt. Und außerdem ist dieses Buch eine Reise: Sie haben es selbst in der Hand zu entscheiden, ob Sie zusteigen und welchen Waggon Sie nehmen wollen. Wir würden uns freuen, wenn Sie uns auf dieser Reise begleiten!

*Lothar Seiwert und Silvia Sperling,*  
aus unseren Homeoffices in Corona-Deutschland,  
im Sommer 2020

**[www.intervall-woche.de](http://www.intervall-woche.de)**





## Einführung

*An einem Montagnachmittag schließt Annalena Thelen die Haustür auf, wirft ihre Tasche auf den Boden und lässt sich tief in die Couch fallen. Was war das nur für ein Tag! Acht Stunden war sie jetzt im Büro, und sie fühlt sich, als hätte sie eine Doppelschicht hinter sich.*

*Während sie sich langsam aus ihrer Jacke quält, schaut sie sich in der Wohnung um. Ein einziges, großes Chaos. Überall liegen verstreute Papiere und Aktenordner herum. Heute Morgen hatte sie nach einem bestimmten Dokument gesucht. Es war alles ziemlich knapp, und sie hatte sämtliche Unterlagen aus den Schubladen gerissen, um dieses blöde Paper zu finden. Annalena massiert sich die Schläfen. Dann hört sie, wie ihr Handy vibriert.*

*»Hallo?«*

*»Hey, hier ist Caro. Du, ich wollte nur fragen, ob du noch Lust hast, heute Abend in diese neue Bar zu gehen, die Christian und ich mal ...«*

*»Sorry, meine Liebe. Nächstes Mal gern, aber heute schaffe ich es nicht mehr. Es war ein höllischer Tag.«*

*»Viel los?«*

*»Jede Menge ...«, sagt Annalena und stockt kurz. Ja, war denn wirklich so viel los? Sie versucht, sich an den Tag*

*zurückzuerinnern. Eigentlich war es doch ein Arbeitstag wie jeder andere auch. Aber warum war sie dann nur so müde und geschlaucht? Dabei war es doch gerade erst Montag!*

Kennen Sie das auch? Dieses Gefühl, dass Ihre Arbeit wie ein großer Schatten über Ihrem Leben liegt? Dass Ihre Arbeit Sie krank und müde macht? Dass Sie überhaupt keine Energie mehr für andere Dinge haben? Dieses Gefühl, dass die Arbeit Ihnen zu viel geworden ist, dass ständig etwas passiert und Ihr Kopf einfach nicht mehr hinterherkommt? Keine Sorge, Sie sind nicht allein. Wie Ihnen geht es den meisten Menschen. Aber woran liegt das eigentlich? *Wir arbeiten zu viel!*, hört man schon die ersten Stimmen. Aber eigentlich ist das nicht richtig. Statistisch gesehen gehören Deutschland, Österreich und die Schweiz im globalen Vergleich eher zu den Ländern mit den geringsten Arbeitszeiten. Aber was ist es dann? Vielleicht arbeiten wir einfach nur falsch? Nicht wenige Arbeitnehmer haben sich in den letzten Monaten genau darüber Gedanken gemacht.

Das Homeoffice ist auch nach der Krise attraktiv.

Während der globalen Corona-Pandemie und dem daraus resultierenden Lockdown zeigte sich plötzlich, dass eine

andere Art von Arbeit möglich war. Homeoffice, Zoom-Konferenzen, digitale Projektrealisierungen. Einer aktuellen Umfrage des Meinungsforschungsinstituts *YouGov* im Auftrag von *Acer* zufolge würden 75 Prozent der befragten Deutschen auch nach der Pandemie gern weiterhin von zu Hause aus arbeiten. <sup>1</sup> Dabei hieß es doch lange, dass die Arbeit, wie wir sie machen, alternativlos sei?

Warum nicht auch die Arbeit den eigenen Intervallen anpassen?

Nehmen wir es vorweg: Das ist sie nicht. Und immer mehr Menschen spüren das. Es gibt eine neue Art zu arbeiten. Eine bessere Art zu arbeiten. Und davon handelt dieses Buch. Kommen wir auf die Frage zurück, warum wir uns oft so müde und erschöpft fühlen: Die Antwort ist ganz einfach. Und natürlich. Sie liegt tief in unserer Biologie begründet. Wir arbeiten gegen uns selbst an. Der Wissenschaftszweig der *Chronobiologie* hat entdeckt, dass der Mensch eine innere Uhr besitzt. Diese innere Uhr gibt ihm einen bestimmten Rhythmus vor. Wer es schafft, im Einklang mit diesem Rhythmus zu leben, der setzt ungeheure Energien frei. Wer aber entgegen seinem natürlichen Rhythmus lebt, der macht sich kaputt. Und

wir? Wir haben unsere inneren Uhren völlig aus dem Takt gebracht. Kommt Ihnen das vielleicht bekannt vor? Gut möglich, denn wenn wir nicht von Rhythmen, sondern stattdessen von *Intervallen* sprechen, dann liegen wir voll im Zeitgeist. Intervalle sind ein Modethema. Wie gesagt schwören Millionen von Menschen mittlerweile auf das Erfolgsgeheimnis von neuen Methoden wie dem Intervall-Training, dem Intervall-Fasten oder dem Intervall-Schlaf. Warum also nicht auch die *Arbeit* den eigenen Intervallen anpassen?

Klingt illusorisch? Ist es aber nicht. Im Gegenteil! Es ist ganz einfach. Man muss nur das Grundprinzip verstehen. Und seine eigenen Intervalle kennen. In diesem Buch zeigen wir Ihnen die vier geläufigsten Intervalltypen: den Intensiven, den Traditionellen, den Flexiblen und den Engagierten. Wir zeigen Ihnen, wo die jeweiligen Stärken und Schwächen dieser Intervalltypen liegen, was sie so besonders macht und wie man es in vier Schritten schaffen kann, seine äußeren Intervalle wieder mit den Intervallen seiner inneren Uhr in Einklang zu bringen. Auch im Arbeitsleben. Wir nennen diese Methode die *BOSS-Methode*. Die BOSS-Methode orientiert sich an der natürlichen Biologie, an natürlichen Lebensprozessen und wird Ihnen auf diese Weise helfen, wieder der Boss über Ihr eigenes Leben zu werden. Jeder kann sie umsetzen. Egal, ob einfacher Arbeitnehmer, ob Teamleiter oder Konzernlenker: Sie ist universell einsetzbar.

Wer die BOSS-Methode anwendet und seinen Arbeitsalltag mit seinen bestehenden Intervallen synchronisiert, der wird ein besseres Leben führen. Der wird in der Lage sein, bei sehr viel weniger Arbeit sehr viel mehr zu leisten. Der wird sich selbstbestimmter fühlen. Gesünder. Fitter. Wacher. Und er wird einen Anfang machen. Einen ersten Schritt zu einer großen Änderung. Einen ersten Schritt Richtung Arbeitswelt der Zukunft. Er schafft sich eine Basis für die »Neue Arbeit«. *New Work* ist das Versprechen, dass wir uns nicht mehr zum Werkzeug der Arbeit machen, sondern die Arbeit als ein Werkzeug nutzen, um uns selbst zu verwirklichen. *New Work* ist die Entkoppelung von Arbeitsort, Arbeitszeit und Arbeitsdauer.

**New Work** ist die Entkopplung von Arbeitsort, -zeit und -dauer.

*New Work* bedeutet eine individuelle Verwirklichung in einem gemeinschaftlich orientierten Arbeitsumfeld, das auf eine neue Form des kommunikativen Miteinanders setzt. *New Work* ist keine Theorie. *New Work* ist eine Box voll mit Ideen. Wir sprechen hier nicht nur von Anpassungen in der Arbeitswelt. Wir sprechen von einer Revolution. Und diese Revolution hat bereits begonnen. Wir werden Ihnen in diesem Buch zeigen, wie es Unternehmen bereits

erfolgreich schaffen, nach dieser neuen Philosophie zu leben. Und wie das unsere gesamte Arbeitswelt auf den Kopf stellen wird.

Es gibt bereits Bücher über *New Work*, es gibt bereits Bücher über die Chronobiologie und die Entdeckung der Intervalle. Aber dieses Buch fügt die unterschiedlichsten Ansätze zusammen und erklärt erstmalig, wie unsere *Biologie mit unserem Arbeitsleben und unserer Lebensarbeit zusammenhängt*, und bietet Ansätze, es verbessern zu können. Interdisziplinäres Denken ist für uns dabei zentral. Mit diesem Buch wollen wir Sie mit auf eine Reise nehmen. Auf eine Reise weg von den stürmischen Gewässern unserer gegenwärtigen Arbeitsweise, hin zu den Ufern der neuen Arbeit, der *New Work*.



Teil 1

**Die Diagnose**  
***oder***

**Unsere Arbeitswelt heute**





# 1. Die erkrankte Gesellschaft

Unsere Arbeit macht uns krank.

**B**eginnen wir dieses Buch mit einer Bestandsaufnahme. Und mit einer Feststellung: *Unsere Arbeit macht uns krank*. Das sind nicht nur Worte. Das sind wissenschaftlich belegte Fakten. Nie zuvor haben sich so viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland krankgemeldet wie in den vergangenen Jahren. 18½ Tage, also beinahe einen Monat lang, blieben Arbeitnehmer im Jahr 2018 durchschnittlich zu Hause, weil sie sich nicht gesund fühlten. Damit hat der Krankenstand einen neuen Höchstwert erreicht, wie aus dem aktuellen *Gesundheitsreport der Betriebskrankenkassen*<sup>2</sup> und einer *Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB)*<sup>3</sup> hervorgeht.

Die Entwicklung ist nicht neu. Seit Jahren steigen die Ausfälle in Deutschland. Besonders ein Faktor fällt auf: Immer häufiger leiden Arbeitnehmer an seelischen Problemen. Seit 2008 hat sich die Anzahl der Fehltage wegen psychischer Erkrankungen mehr als verdoppelt. Das Bundesministerium für Gesundheit schätzt die pro Jahr

durch depressive Erkrankungen anfallenden Fehltage auf etwa elf Millionen. Man muss sich diese Zahl auf der Zunge zergehen lassen: *elf Millionen Fehltage*. Was steckt dahinter? Forscher bekräftigten, dass die *Arbeitsbedingungen*, denen wir täglich ausgesetzt sind, einen großen Einfluss auf das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten haben. Allen voran die zunehmende Arbeitsverdichtung. Das bestätigt auch die *DGB-Studie*, in der es heißt, dass der Druck auf Angestellte weiter steigt. Jeder dritte Beschäftigte gab demnach an, dass er in den vergangenen zwölf Monaten »deutlich mehr Arbeit« bewältigen musste als noch im Vorjahr.

Dabei sind vor allem Menschen betroffen, die in sozialen Berufen arbeiten: Erzieher, Pflegekräfte oder Lehrer. Auch Beschäftigte im Sicherheitsbereich fallen oft aufgrund psychischer Probleme aus. Mit 5,8 Krankheitstagen hatten Altenpfleger 2018 mit Abstand die meisten Fehltage wegen psychischer Störungen. Vor allem monotone Beschäftigungen oder Jobs ohne Entscheidungsfreiheit sind betroffen. Die *DGB-Studie* zeigt, dass die Stresshäufigkeit mit der Komplexität des Jobs weiter zunimmt. Doch die Fehltage sind nur die Spitze des sinnbildlichen Eisbergs. Tatsächlich gibt es viele Arbeitnehmer, die sich aus falschem Pflichtbewusstsein krank zur Arbeit schleppen. Durch ein solches Verhalten – und die Inkaufnahme der Ansteckung weiterer Kollegen – entstehen sogar höhere Kosten, als wenn sie sich einfach krankschreiben lassen

# Impressum

Originalausgabe Oktober 2020

© 2020 Knaur Verlag

© 2020 der eBook-Ausgabe Knaur eBook

Ein Imprint der Verlagsgruppe Droemer Knaur GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise – nur mit Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.

Redaktionelle Mitarbeit: Dennis Sand

Lektorat: Ralf Lay

Covergestaltung: Carola Bambach, nach einer Idee von ki36

Coverabbildung: [shutterstock.com/StudioLondon](https://www.shutterstock.com/StudioLondon)

Abbildungen im Innenteil: Bären

(wiederholt) [StudioLondon/Shutterstock.com](https://www.shutterstock.com/StudioLondon);

Abbildung in Kapitel »3. Die Vier-Tage-Woche-Debatte« von le-tex publishing services, Leipzig (im Folgenden »le-tex«) nach Umfrage Citrix/OnePoll, 2019;

Abbildung in Kapitel »7. Die Vorreiter: Tempus' blaue Rosen« von Aletheia Shade/[Shutterstock.com](https://www.shutterstock.com);

Tiervignetten in der Auswertung des Kapitels »Der Chronotypen-Test« von Rimma Z/[Shutterstock.com](https://www.shutterstock.com);

Abbildung in Kapitel »Die Mechanik der inneren Uhr« von Zanna Art/Shutterstock.com;

Abbildung in Kapitel »BRAC in der Praxis – ein Selbstversuch« von le-tex nach Kleitman;

Erste Abbildungen in Kapitel »15. Die BOSS-Methode« von le-tex unter Verwendung von AF studio/Shutterstock.com;

Abbildung in Kapitel »Führen Sie ein eigenes Intervall-Journal« von le-tex publishing service;

Abbildung in Kapitel »Sieben New-Work-Skills, um Ihren Arbeitsalltag zu verbessern« von le-tex publishing service;

Abbildungen in Kapitel »18. S wie Sinn geben«: erste Abbildung von simonsinek.com, zweite Abbildung von le-tex unter Verwendung von Susann

Schroeter/Shutterstock.com;

Abbildung in Kapitel »Das Koala-Paradoxon« von le-tex unter Verwendung von redchocolate/Shutterstock.com;

Abbildung in Kapitel »Die Dominosteine fallen« von le-tex nach MeinungsMonitor mS263, managerSeminare, Mai 2020;

Abbildung in Kapitel »20. Der sechste Kondratieff-Zyklus« von le-tex nach Erik Händler;

Abbildung in Kapitel »22. Kooperation statt Konfrontation« von le-tex nach Seiwert/Sperling;

Abbildung in Kapitel »Man lerne von den Bienen« von Macrovector/Shutterstock.com;

Abbildung in Kapitel »Best Practice: Microsoft – Vertrauenszeit und -ort« von le-tex nach Work-Life-Flow-

Grafiken von Microsoft;

Abbildungen in Kapitel »24. Die S-Kurve«: erste Abbildung von le-tex nach [www.daswirtschaftslexikon.com](http://www.daswirtschaftslexikon.com), zweite

Abbildung von le-tex nach Seiwert/Sperling;

Alle Abbildungen in Kapitel »25. Der große New-Work-Check: Die Arbeitswelt von morgen« von le-tex unter Verwendung unterschiedlicher Icons von Shutterstock.com;

Autorenbilder: privat;

Alle weiteren Abbildungen im Verlag

Die Nutzung unserer Werke für Text- und Data-Mining im Sinne von § 44b UrhG behalten wir uns explizit vor.

ISBN 978-3-426-45988-1

## **Hinweise des Verlags**

Alle im Text enthaltenen externen Links begründen keine inhaltliche Verantwortung des Verlages, sondern sind allein von dem jeweiligen Dienstleister zu verantworten. Der Verlag hat die verlinkten externen Seiten zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung sorgfältig überprüft, mögliche Rechtsverstöße waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Auf spätere Veränderungen besteht keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Abhängig vom eingesetzten Lesegerät kann es zu unterschiedlichen Darstellungen des vom Verlag freigegebenen Textes kommen.

Die Nutzung unserer Werke für Text- und Data-Mining im Sinne von § 44 b UrhG behalten wir uns explizit vor.

## **Wissen, was gelesen wird**