

# Schlafen oder nicht schlafen, das ist hier die Frage

Ganz egal ob in der Uni, im Praktikum oder als Führungsperson, in stressigen Zeiten ist man häufig mit kurzen Nächten konfrontiert – versucht das letzte Quäntchen Effizienz aus unserem Tag zu quetschen. Viele brüsten sich gar, dass sie über Jahre hinweg nie mehr als vier Stunden schlafen. Wir sprachen mit Frau Dr. Alexandra Hildebrandt, Nachhaltigkeitsexpertin und Wirtschaftspsychologin, über unser Schlafverhalten und fragen, ob die Karriere im Schlaf doch möglich ist.

Das Interview führte Lennart Säger

**Wie viele Stunden Schlaf pro Nacht brauchen Sie, Frau Hildebrandt?**

Etwa sieben bis acht Stunden.

**Wie viel Schlaf braucht der Mensch?**

Das ist individuell sehr unterschiedlich: Jeder sollte selbst herausfinden, wie viel er benötigt, um sich gut zu fühlen und leistungsfähig zu sein. Es gibt wenige Menschen (das sind etwa zehn Prozent der Bevölkerung), die nur fünf Stunden Schlaf benötigen, um sich zu regenerieren. Andere müssen weitaus länger schlafen, um sich zu erholen. Das können bis zu zehn Stunden sein. Vor 150 Jahren schliefen die Deutschen neun bis zehn Stunden. Einer Umfrage des Bundesverbands der Arzneimittelhersteller (BAH) zufolge sind es heute nur 6,7 Stunden. Die Verkürzung der Schlafdauer geht allerdings mit einem erhöhten Druck am Arbeitsplatz einher, der so groß geworden ist, dass mehr Schlaf geboten wäre.



**Es ist ja sicherlich ganz normal, dass jeder von uns auch mal eine Ultrakurz-Nacht hat, aber welche Folgen sind zu spüren, sofern dieser „Raubbau am Körper“ längerfristig betrieben wird?**

Ein Beispiel: Im Herbst 2013 löste der Tod eines deutschen Praktikanten bei der Bank of America Merrill Lynch in London eine Debatte darüber aus, ob Arbeitgeber Menschen vor ihrem eigenen Ehrgeiz schützen (können). Der 21-jährige hat nach drei durchgearbeiteten Nächten einen epileptischen Anfall erlitten. Nach einem gerichtsmedizinischen Gutachten sei dies eine Folge von Übermüdung gewesen. Der US-Schlafforscher Mark Rosekind fand heraus, dass wir 50 Prozent unserer Entscheidungsfähigkeit und 20 Prozent unserer Gedächtnisleistung verlieren, wenn wir nur fünf statt acht Stunden schlafen. Charles Czeisler, Professor an der Harvard University, bemerkt sogar, dass müde Manager wie Betrunkene handeln.

**Sie berichten in Ihrem Blog in der Huffington Post, dass Einstein und Goethe bekannte Langschläfer waren. Andere wiederum wie beispielsweise Margaret Thatcher oder auch Napoleon benötigten nur vier Stunden. Wie passt das zusammen?**

Das sollte nicht irritieren, denn Personen, die betonen, in der Nacht mit wenig Schlaf auszukommen, schwören oft auf den Mittagsschlaf. Winston Churchill, Konrad Adenauer, Napoleon, Albert Einstein und Salvador Dalí – sie legten sich gern über die Mittagszeit aufs Ohr. Über sein mittägliches Schlafritual sagte Churchill: "Zwischen Mittagessen und Abendessen muss man schlafen (...), denken Sie bloß nicht, dass Sie weniger Arbeit schaffen, wenn Sie am Tag schlafen. Das ist eine dumme Idee von Leuten ohne Vorstellungsvermögen. Sie werden sogar mehr bewerkstelligen. Sie bekommen zwei Tage in einem – nun, mindestens eineinhalb, da bin ich mir sicher."

**Aber wie ist dies heute umzusetzen, in Zeiten, in denen man stets erreichbar sein muss und vernetzt ist – kaum noch zur Ruhe kommt? Sind Arbeitgeber aus Ihrer Sicht für dieses Thema überhaupt sensibilisiert?**

Letztlich haben wir doch immer selbst die Wahl, ständig erreichbar zu sein oder uns auszuklinken. Dazu gehört auch der Mut, nein zu sagen, auch wenn dies mit Konsequenzen

verbunden ist. Viele Unternehmen, die eine nachhaltige Wirtschaftsweise verfolgen und meistens im Mittelstand zu finden sind, berücksichtigen ganz selbstverständlich die Eigenzeiten ihrer Mitarbeiter – denn das gehört zu ihrem Verständnis von Nachhaltigkeit. Auch die Kreativwirtschaft könnte ohne Ruhephasen niemals erfolgreiche Ergebnisse bringen, die erst durch „Entzug“ entstehen. Wer sich nur von einem überfüllten Terminkalender treiben lässt und sich selbst keine Zeit reserviert, um neue Ideen zu entwickeln und Dinge wirklich „durchzudenken“, der verliert Weg und Inhalt. Henry Ford soll einmal einen leitenden Angestellten verteidigt haben, der seine Beine zuweilen gern auf den Schreibtisch legte, und den man deshalb der Faulheit bezichtigte. Seine Antwort: „Lasst diesen Mann in Ruhe, der durch intensives Nachdenken eine grandiose Idee entwickelt hat, die mir Millionen erspart hat, und von der wir alle etwas haben. Vielleicht hat er wieder eine solche Idee.“ Kluge Unternehmer und Manager wissen das.



**Für Spitzenpositionen, insbesondere in der Beratungsbranche, muss auch noch heute und wahrscheinlich auch in Zukunft bis spät in die Nacht geackert werden. Warum sollten sich gerade projektorientierte Branchen mit dem Sandmann an einen Tisch setzen?**

Weil Vollgas nur möglich ist, wenn auch der Akku immer neu aufgeladen wird. Eine gute Nachtruhe ist für das Vorankommen im Beruf und qualitative Arbeit unerlässlich. Zudem bestätigen viele Studien, dass Menschen, die ausreichend und gut schlafen, geistig reger sind. Wenig Schlaf kostet Nerven und macht krank. 7,4 Millionen Menschen in Deutschland schlafen so

schlecht, dass sie behandlungsbedürftig sind. Die Reaktionszeit von jemandem, der zu wenig Schlaf hat, kann tagsüber entsprechen. Führungskräfte sind auch in der Beraterbranche in der Pflicht, sich nicht damit zu brüsten, mit wenig Schlaf auszukommen. Das ist eher ein Zeichen von schlechtem Selbstmanagement. Es ist unverantwortlich, dass Menschen, die keine Achtsamkeit sich selbst gegenüber haben, andere und ein Unternehmen führen (wollen). Einigen ist das Betriebssystem ihres Computers vertrauter als die Funktionsweise des eigenen Körpers.



Dr. Alexandra Hildebrandt ist Nachhaltigkeitsexpertin und Wirtschaftspsychologin. Vom Präsidium des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) wurde sie 2010 in die DFB-Kommission Nachhaltigkeit berufen (bis 2013). Sie ist Dozentin an der Hochschule für angewandtes Management in Erding (Schwerpunkt Handel und Sportmanagement) sowie am Institut für Fußballmanagement und ist spezialisiert auf die Positionierung nachhaltiger Unternehmen und Organisationen, ihrer Leistungen, Produkte und ihrer Kommunikation. Sie studierte Literaturwissenschaft, Psychologie und Buchwissenschaft. Anschließend war sie viele Jahre in oberen Führungspositionen der Wirtschaft tätig. Bis 2009 arbeitete sie als Leiterin Gesellschaftspolitik und Kommunikation bei der KarstadtQuelle AG (Arcandor). Den Deutschen Industrie- und Handelskammertag unterstützte sie bei der Konzeption und Durchführung des Zertifikatslehrgangs „CSR-Manager (IHK)“.

Alexandra Hildebrandt ist Sachbuchautorin, Herausgeberin, Unterstützerin des internationalen SEA-Award und mit Hauke Schwiezer Initiatorin der Initiative [www.gesichter-der-nachhaltigkeit.de](http://www.gesichter-der-nachhaltigkeit.de) (das gemeinsame Buch „Gesichter der Nachhaltigkeit“ erschien 2013 im abcverlag). Sie bloggt regelmäßig für die Huffington Post (<http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/>).

**Viele versuchen ihren Schlaf möglichst effizient zu gestalten und nutzen Apps oder sogenannte Wearables, kleine digitale Activity Tracker oder Smartwatches, um ihre Schlafphasen zu optimieren. Was halten Sie von diesem Trend?**

Das sollte jeder selbst für sich entscheiden – Technik kann einen natürlichen und bewussten Umgang mit dem Thema nicht ersetzen. Es ist oft besser, die Geräte weg- und sich einfach hinzulegen und alltägliche Regeln und Routinen zu achten. Auf Knopfdruck zu entspannen, funktioniert nicht – vielen hilft Meditation, Sport oder autogenes Training.

**Wie sollten moderne Arbeitswelten beschaffen sein, um auch Regenerationszeiten ausreichend zu berücksichtigen?**

Sie müssen Teil der Gesamtstrategie des Unternehmens sein. Die Muskeln einer Organisation zu stärken bedeutet, die eigenen Managementprozesse so auszurichten, dass sie auch in Krisenzeiten resilient sind. Gesundheitskampagnen und –projekte können lediglich die Fassade trainieren, aber nicht die Muskeln. Sie müssen in langfristig ausgerichtete Strategien und Prozesse im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens eingebunden sein, um sich aufzubauen und bewegen zu können. Schon vor einigen Jahren forderten Umwelt- und Sozialwissenschaftler dringend eine „Ökologie der Zeit“.

**Was ist der Impuls für diesen Hilfeschrei aus der Wissenschaft?**

Viele Menschen leiden heute daran, nicht mehr genügend Zeit und Schlaf für sich zu haben. Sie fühlen sich chronisch unfrei, nur halb anwesend und fremdbestimmt. Einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zufolge widmet etwa jeder zehnte Vollbeschäftigte in Deutschland mehr als 60 Stunden pro Woche seinem Beruf. Der Anteil psychischer Erkrankungen an der Arbeitsunfähigkeit nimmt seit 1980 kontinuierlich zu und beträgt inzwischen 15 und 20 Prozent. Das Gefühl, permanent unter Druck zu stehen und an Quartalsbilanzen gemessen zu werden, ist besonders in alten Managementstrukturen von Großunternehmen ausgeprägt. Führungskräfte bilden hier eine besondere Risikogruppe. Ihre Eile schlägt sich auch in ihrer Gesundheit nieder. Hinzu kommen eine abnehmende Empathiefähigkeit und fehlendes Wissen darüber, was im Leben wirklich wichtig ist: menschliche Beziehungen, ein positives Gemeinschaftsgefühl und Gesundheit.