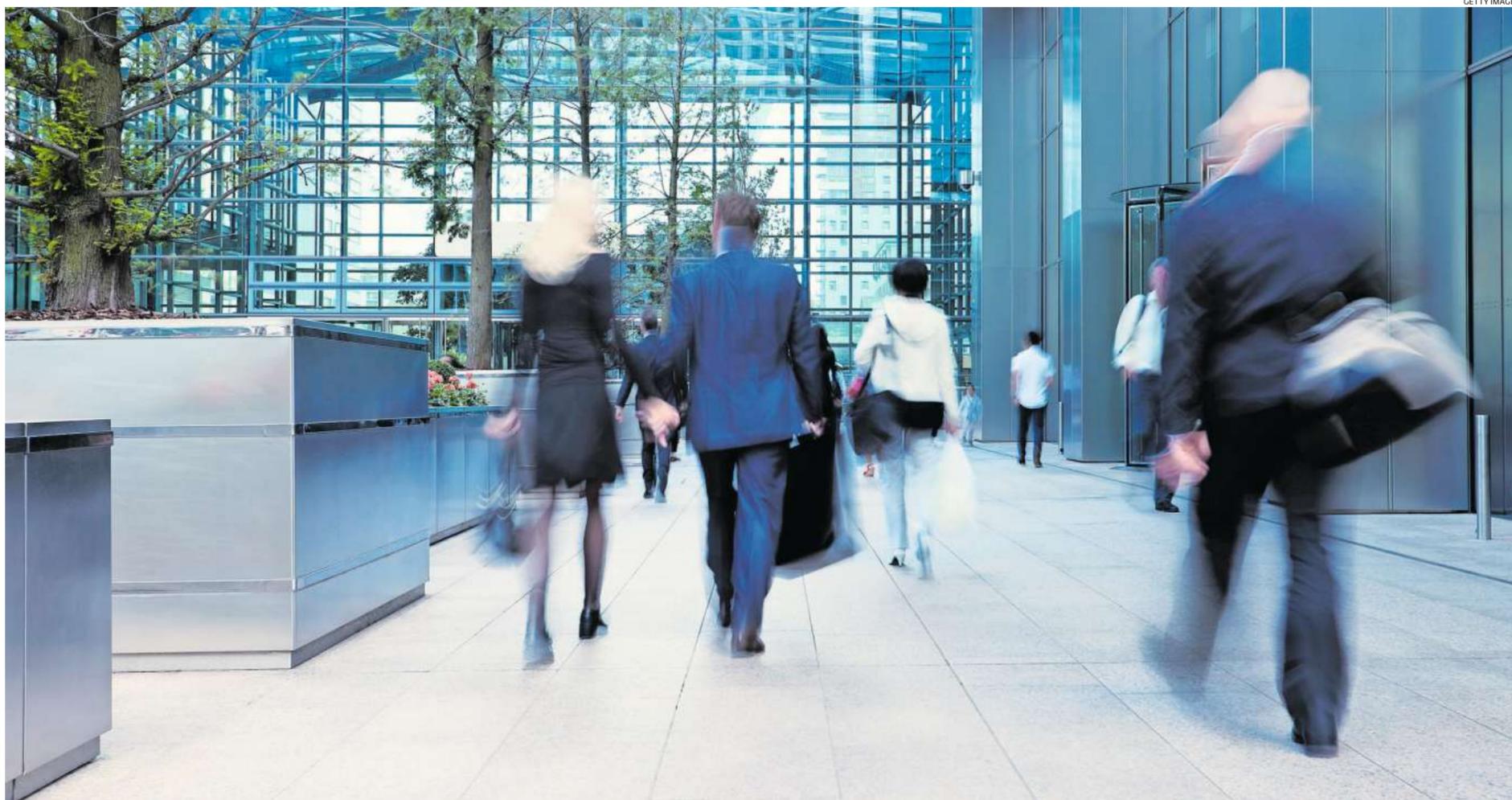


# Wirtschaft

**Radikalumbau bei Manor**  
Flaggschiff weg, Filialen weg,  
Mitarbeiter weg – der Chef sagt,  
wie es weitergeht 25

**Iran trifft Trump trifft Greta**  
Warum Konflikte und die  
Polarisierung der Gesellschaft  
dem WEF in Davos nützen 30



Der Termindruck in der Arbeitswelt nimmt ständig zu: Jeder fünfte Arbeitnehmer gibt an, sehr oft unter Stress zu leiden. In der jüngeren Generation ist der Anteil noch höher.

## Burnout: Ausfälle auf Rekordhoch

Die Fälle von Arbeitsunfähigkeit aus psychischen Gründen haben dramatisch zugenommen. Die Absenzen dauern viel länger als bei anderen Krankheiten. Meistens führen sie zur Kündigung. **Von Albert Steck**

**B**eruflich stand der Ingenieur auf dem Höhepunkt. Bei einer Beratungsfirma war er rasch zum Projektleiter aufgestiegen. Nun durfte er für einen Kunden den Markteintritt in Asien vorantreiben. Doch erstmals in seiner Karriere drohte er zu scheitern – durch Fehler, die er nicht verschuldet hatte. Trotzdem brachte er das Projekt zum Abschluss, dank noch härterer Arbeit.

Der Schock kam wenig später, als ihm der Vorgesetzte in der jährlichen Beurteilung eine «ungenügende» Leistung bescheinigte. Die Beförderung stand auf der Kippe. Plötzlich überkam ihn Zweifel am Sinn der Arbeit. Er litt unter Schlafproblemen, Schwindel und Kopfschmerzen. Zudem kriselte es in der Partnerschaft. Während einer Sitzung kollabierte der Kreislauf. Der erste Verdacht der Ärzte auf einen Herzinfarkt war schnell ausgeräumt. «Burnout» lautete stattdessen die Diagnose.

### Nur wenige schaffen die Rückkehr

Die Zahl der Arbeitsausfälle aufgrund von psychischen Erkrankungen nimmt dramatisch zu. Das zeigen bisher unveröffentlichte Statistiken von führenden Versicherungsgesellschaften. Laut einer Erhebung der PK Rück sind die Absenzen aus psychischen Gründen seit 2012 um 70% gestiegen (vgl. Grafik links). In sechs von zehn Fällen handelt es sich um Burnout oder eine Depression.

«Psychische Krankheiten sind in der Regel besonders schwerwiegend», sagt Andreas Heimer, Leiter der Sparte Leistungen bei der PK Rück. Denn die Arbeitsunfähigkeit dauere mit 18 Monaten doppelt so lang wie bei den übrigen Erkrankungen. «Zudem ist die Chance auf eine berufliche Wiedereingliederung deutlich geringer – die Mehrheit der Fälle endet mit einer Kündigung.» So schafft nach einem sechsmonatigen Ausfall noch jeder Zweite die Rückkehr in den Job. Nach einem Jahr aber sinkt der Anteil bereits auf 20%.

Welche Gruppen sind am stärksten gefährdet? Laut Heimer sind die Betroffenen häufig zwischen 40 und 50 Jahre alt, wobei der Anteil der Jüngeren deutlich zunehme. Oft arbeiten sie als Lehrer, Ärzte, im Pflegebereich sowie in der Verwaltung. Die PK Rück bietet für 200 000 Versicherte eine umfassende Fallbetreuung bei einem Arbeitsausfall an.

Eine starke Zunahme registriert auch Swica als grösster Anbieter von Krankentaggeldversicherungen. Zu den Kunden zählen 27 000 Firmen mit 600 000 Mitarbeitern. Innerhalb von sechs Jahren sind die Fallzahlen wegen psychischer Erkrankungen um knapp die Hälfte gestiegen (vgl. Grafik rechts). Statistisch erfasst wird die Arbeitsunfähigkeit in der Regel nach spätestens 30 Tagen.

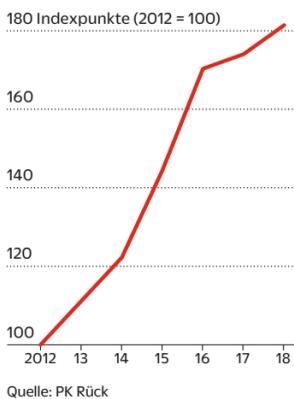
Doch warum erleiden immer mehr Personen ein Burnout? Roger Ritler, Direktionsmitglied bei Swica, sieht die Gründe beim hohen Termindruck, bei Schwächen in der Firmenkultur sowie beim raschen Wandel der Arbeitswelt. «Die konkreten Auslöser sind zwar sehr unterschiedlich. Letztlich aber bedeutet jeder Fall, dass jemand mit der beruflichen oder privaten Situation überfordert ist.»

Zudem habe die Wirtschaft das Problem lange unterschätzt, sagt Ritler: «In jüngster Zeit investieren die Firmen mehr in die Prävention – doch leider ist es immer noch zu wenig.» Die Unternehmenskultur sei ein wichtiger Faktor, bestätigt Andreas Heimer von der PK Rück. «Sobald in einer Firma die Fluktua-

**«Sobald in einer Firma Stellen abgebaut werden, registrieren wir eine Zunahme der psychischen Erkrankungen.»**

### Psychische Erkrankungen verzeichnen starke Zunahme

Arbeitsunfähigkeit wegen psychischer Krankheit gemäss PK Rück



Fallentwicklung nach Krankheitsursachen gemäss Taggeldversicherung Swica



tion steigt oder Stellen abgebaut werden, registrieren wir eine Zunahme der psychischen Erkrankungen.»

Dennoch dürfe man die Verantwortung nicht allein den Unternehmen zuschieben, betont Heimer. Er bezeichnet Burnout als «Heldenkrankheit». «Viele Betroffene setzen sich selber zu stark unter Druck und haben Mühe, die eigenen Ressourcen einzuteilen.» Zudem müsse man das Leiden weniger verstecken als früher, seit prominente Personen wie die SVP-Politikerin Natalie Rickli ihre Erschöpfungsdepression publik gemacht hätten. Auch der Konsum von Antidepressiva stosse auf grössere gesellschaftliche Akzeptanz: Innert 20 Jahren hat sich deren Absatz verdoppelt.

### Kein Status als Berufskrankheit

Burnout gilt als «Moderkrankheit». Sie widerspiegelt die zunehmende Rastlosigkeit in der Arbeitswelt. Laut der neusten Gesundheitsbefragung des Bundes gibt jeder fünfte Arbeitnehmer an, sehr oft unter Stress zu leiden. In der jüngeren Generation ist der Anteil noch höher. Mit immensen Kosten: 2012 bezifferte das Staatssekretariat für Wirtschaft die Absenzen, Produktionseinbussen sowie Invalidenrenten als Folge von Stress auf 10 Mrd. Fr. pro Jahr – neuere Zahlen gibt es nicht. Jede zweite Neuanschaffung für eine IV-Rente entfällt inzwischen auf psychische Leiden.

Die Meinungen über den richtigen Umgang mit diesem Phänomen gehen allerdings weit auseinander. Zwar hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) Burnout kürzlich in den Katalog der 55 000 anerkannten Krankheiten und Symptome aufgenommen. Umstritten bleibt aber, ob es sich um eine Berufskrankheit handelt. Der Bundesrat hat sich dagegen ausgesprochen mit der Begründung, die Entstehung sei auch durch private Faktoren ver-

# «Es ist eine risikoreiche Strategie»

Manor baut Jobs ab, digital aus und sucht in Zürich ein neues Haus. Jetzt nimmt der CEO erstmals Stellung

Moritz Kaufmann und Franziska Pfister

Die Schweizer Warenhauskette Manor wird gründlich durchgeschüttelt. Am Freitag gab Manor bekannt, dass die Filiale in der Zürcher Agglo-Gemeinde Bachenbülach sowie zwei Lebensmittelmärkte in Liestal und Delsberg dichtmachen. Rund 80 Angestellte verlieren ihre Stelle. Und in zweieinhalb Wochen schliesst die Vorzeigefiliale an der Zürcher Bahnhofstrasse.

CEO Jérôme Gilg sitzt am Samstagvormittag etwas zerknirscht im Chefbüro der Manor-Filiale Letzipark - der letzten verbleibenden in Zürich. Zum ersten Mal äussert er sich zu den Entlassungen und zu seiner Strategie. Gilg verspricht: «2020 sind keine Schliessungen mehr geplant.» Aber: «Wir analysieren unser Verkaufsnetzwerk jedes Jahr im Detail und prüfen, ob es Kandidaten für Schliessungen gibt.» Seine Vorgabe: Jede Filiale muss selbsttragend sein.

Wachsen muss Manor aber vor allem online. Die Warenhauskette soll bis spätestens 2025 ein Fünftel des Umsatzes online erwirtschaften. Heute sind es weniger als 5%. «Dieses Ziel ist ambitioniert», sagt Gilg, «doch es muss möglich sein.»

50 bis 70 Mio. Fr. wird Manor laut Gilg 2020 investieren, je ein Drittel in die Digitalisierung, in den Unterhalt und in neue Filialkonzepte. «Die Eigentümerfamilie glaubt nach wie vor an den Detailhandel in der Schweiz», sagt Jérôme Gilg, «umso wichtiger ist es, dass wir mit der Digitalisierung jetzt vorwärtskommen.»

Zuerst strafft Manor seine Organisation: Statt dass jede Filiale einen eigenen Chef hat, gibt es nun einen Leiter für zwei bis drei Häuser. Einige Betroffene reichten diese interne Information den Online-Portalen weiter. Diese berichteten von Tränen und Wut, selbst spontane Streiks sollen zur Diskussion gestanden sein. Ein kommunikatives Schlamassel.

«Wir sind unter Druck. Wir müssen so schnell wie möglich unsere Retail-Organisation der Realität anpassen», entgegnet Gilg. In solchen Situationen gebe es immer Gewinner und Verlierer. So musste er unter anderem zehn Filialleiter kündigen. «Beim Verkaufspersonal bauen wir nicht ab», betont er, «die Beratung spielt im Warenhaus nach wie vor eine entscheidende Rolle. Manor betreibt in der Schweiz 60 Warenhäuser und 31 Lebensmittel-

supermärkte. Mit 9000 Mitarbeitern ist er einer der grössten Arbeitgeber in der Schweiz. Die zum verschwiegene Genfer Maus-Frères-Clan gehörende Kette ist aber ins Schlingern geraten. Die Umsätze sind rückläufig. Seit vier Jahren werden keine Zahlen mehr bekanntgegeben - 2015 erwirtschafteten 64 Warenhäuser einen Umsatz von 2,6 Mrd. Fr.

## Wird zum Marktplatz

Mittlerweile dürfte es deutlich weniger sein. Sparprogramm reiht sich an Sparprogramm, Chefwechsel an Chefwechsel. Gilg - der zuvor die ebenfalls zu Maus Frères gehörende Heimwerker-Kette Jumbo führte - übernahm vor einem Jahr. Zum Umsatz sagt er nur: «Sie können sich vorstellen, dass 2020 ohne unser Zürcher Flagship ein schwieriges Jahr wird.» Immerhin: Manor schreibe schwarze Zahlen - und erwirtschaftet die Kapitalkosten.

Gilgs Auftrag: Manor ins Digitalzeitalter überzuführen. Seine Vorgänger haben den Einstieg in den E-Commerce verschlafen. Online-Warenhäuser wie Digitec-Galaxus, Brack, Microspot und natürlich der US-Gigant Amazon haben einen massiven Vorsprung. Am Donnerstag verkündete die Migros-Tochter Digitec-Galaxus, erstmals mehr als 1 Mrd. Fr. Umsatz erwirtschaftet zu haben. Punkto Auswahl ist die Online-Konkurrenz komplett enteilt. Digitec-Galaxus hat laut eigenen Angaben rund 3,2 Millionen Produkte im Sortiment. Im Manor-Online-Shop sind es 200 000.

«Wir wollen den Online-Shop massiv vergrössern», sagt Gilg. Noch dieses Jahr wird Manor sein Online-Angebot zu einem Marktplatz ausbauen. Das heisst: Gegen eine Provision können auch unabhängige Händler über manor.ch ihre Produkte verkaufen. Dieses Amazon-Modell wird mittlerweile von allen grösseren Online-Warenhäusern angewendet. Es ist ein einfacher Trick, um die Anzahl Produkte zu steigern und damit das Sortiment zu verbreitern.

Das ist wiederum die Voraussetzung dafür, dass mehr Online-Shopper bei Manor ihr Geld ausgeben. «Wir haben jeden Tag eine enorme Anzahl Besucher auf unserer Website», sagt Gilg, «der Kunden muss aber seinen Wunschartikel finden.»

Die gegenwärtigen Sparmassnahmen müsse man deshalb im Kontext sehen, sagt Gilg. «Wir müssen Mittel für die digitalen Transformation frei machen.» Die Idee sei jedoch nicht, Möbel oder



Sucht einen neuen Standort in der Zürcher Innenstadt: Manor-Chef Jérôme Gilg. (Zürich, 11. Januar 2020)

«Sie können sich vorstellen, dass 2020 ohne unser Zürcher Flagship schwierig wird.»

Rasenmäher zu verkaufen. «Wir wollen gewisse Kategorien stärker pushen, um uns zu differenzieren», sagt Gilg. Definiert wurden: Lebensmittel, Bijouterie und Uhren, Kosmetik, Haushalt und Heimtextilien sowie Fashion.

Fashion? Kein anderes Segment im Detailhandel ist so unter Druck wie Mode und Bekleidung. Die Umsätze sind in den letzten Jahren massiv eingebrochen. «Ja, das ist eine risikoreiche Strategie», räumt Gilg ein, «aber ein Warenhaus lebt von Mode.» Er

wolle weiterhin auf einen Mix aus Eigenmarken und Brands setzen und sich preislich im Mittelfeld positionieren. Auch das gegen den Trend. «Weltweit setzen viele Warenhäuser auf Premium. Aber wir glauben daran, dass wir ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten müssen. Wir glauben an die goldene Mitte.»

Es klingt fast ein bisschen trotzig. «Sie sehen: Ich bin weit davon entfernt von der Idee, dass alles nur online stattfinden muss.» Die Kombination werde entschei-

dend sein. Beispiel dafür: Am Zürcher Hauptbahnhof betreibt Manor ab Februar eine Abholstation, wo Kunden ihre online bestellte Ware in Empfang nehmen können.

Doch das reicht in der grössten Stadt der Schweiz natürlich nicht. Gilg ist auf der Suche nach einem Standort für eine neue Flagship-Filiale im Zentrum. «Es muss nicht die Bahnhofstrasse sein. Aber Innenstadt ist Pflicht», sagt der CEO. Weiteres Pflichtkriterium: Eine Verkaufsfläche von 5000 bis 6000 m<sup>2</sup>. Gilg wohnt selbst in der Region Zürich. Er kennt die Verhältnisse. «Es wird noch dauern, denn es ist nicht einfach, etwas zu finden.» Keine Option sei die Globus-Liegenschaft an der Bahnhofstrasse, obwohl Globus zum Verkauf steht. «Die Migros will den Globus als Ganzes verkaufen. Das ist für uns kein Thema.»

## Ruhe dank Maus Frères

Die Nachricht, dass Manor die Bahnhofstrasse verlassen muss, hat letzten Herbst für emotionale Diskussionen gesorgt. In den Innenstädten müsse man auch mal ein Bleistift und nicht nur Luxus-Kleider kaufen können, sagten die einen. Ein Milliardenunternehmen wie Manor müsse nicht mit günstigen Mieten subventioniert werden, die anderen.

Jérôme Gilg will sich nicht mehr gross dazu äussern. Er sagt aber: «Es ist ein grosses Problem für den Detailhandel, dass sich vor allem in mittleren und in kleineren Städten die Innenstädte langsam leeren.» An solchen Lagen betreibt Manor viele Geschäfte - vor allem auch in der Romandie und im Tessin, also in Grenznähe. Dort spürt Manor den Einkaufstourismus. «Innenstädte leben nicht allein von Coiffeuren, Beauty-Salons und Restaurants. Es braucht einen aktiven Detailhandel.» Hier spiele Manor eine wichtige soziale Rolle.

Hat Gilg keine Angst davor, dass die Manor-Eigentümer Maus Frères irgendwann den Stecker ziehen? Dass sich die Familienholding nur noch auf seine image-trächtigen Modemarken wie Lacoste, Gant und Aigle konzentriert? «Maus Frères ist seit über 100 Jahren im Handel tätig, die Gruppe ist mit ihren Warenhäusern gewachsen», sagt Gilg, der selbst seit 20 Jahren in verschiedenen Funktionen für Maus Frères arbeitet. In der gegenwärtigen Transformationsphase sei es eine Stärke, dass man sich auf sich selber konzentrieren könne.

## Burnout: ...

Fortsetzung von Seite 23

ursacht. Aus diesem Grund übernimmt die Unfallversicherung (Suva) bei psychischen Krankheiten weder die Prävention noch die berufliche Reintegration. Anders ist es in vielen europäischen Ländern, welche Burnout als Berufskrankheit behandeln.

Erste Anlaufstation ist jeweils der Hausarzt oder Psychiater. «Doch vielfach sind diese in solch komplexen Situationen überfordert», sagt Niklas Baer, Leiter WorkMed der Psychiatrie Basel-land, «denn sie sollten ein Problem lösen, das schon lange vorher eskaliert ist.» Baer hat im Auftrag des Bundes analysiert, warum die Reintegration von psychisch Erkrankten oft scheitert. Zwei Drittel der Fälle führen zu einer Kündigung - dieser Anteil sei viel zu hoch, kritisiert Baer.

«Die Ärzte schreiben ihre Patienten oft vorschnell, zu lange sowie zu 100 Prozent krank. Häufig wäre die Weiterarbeit in einem Teilzeitpensum sinnvoller», lautet sein Fazit. Die Ärzte seien sich zu wenig bewusst, dass eine lang andauernde Krankschreibung die Rückkehr in den Job erschwert. Weiter bemängelt Baer die fehlende Kooperation zwischen Arbeitgebern und Mediziner. Nur in jedem fünften Fall treten beide Seiten miteinander in Kontakt. «Somit fehlt vielen Ärzten das ganzheitliche Wissen über die Arbeitssituation des Patienten.»

Die PK Rück dagegen betreut ihre Versicherten mit einem konsequenten Case Management und einer Hotline als erste Anlaufstelle. «Je früher unsere Spezialisten zum Zug kommen, desto eher gelingt das Comeback im Job», sagt Andreas Heimer. Auch die Invalidenversicherung hat die berufliche Eingliederung massiv verstärkt. Schon nach 30-tägiger

Arbeitsunfähigkeit ermöglicht die IV eine Frühintervention mit professionellem Coaching.

2018 konnten die IV-Stellen 21 000 Personen erfolgreich in den Arbeitsmarkt reintegrieren. Das entspricht einer Verdoppelung in sieben Jahren. Die Ausgaben der IV für Tagelöhler, Umschulungen und die Arbeitsvermittlung belaufen sich auf knapp 2 Mrd. Fr. pro Jahr. Doch sei dieses Geld gut investiert, betont Astrid Jakob, Geschäftsführerin der IV-Stellen-Konferenz: «Jede IV-Rente, die wir verhindern, lohnt sich für die Betroffenen und die Gesellschaft.»

Jakob warnt jedoch, der IV fehlten die Ressourcen, um die weitere Zunahme zu bewältigen. Die Häufung von psychischen Erkrankungen, vor allem in der jüngeren Generation, sei problematisch. Dass jemand für 30 Jahre oder länger vom Erwerbsleben ausgeschlossen bleibt, gelte es unbedingt zu verhindern.

## Die Pflege ist die neue Baubranche

### Jede zweite Fachkraft steigt aus – oft unfreiwillig

Die Pflegeberufe erleben einen Boom. 190 000 Personen arbeiten derzeit in der Branche. Doch schon in zehn Jahren fehlen 65 000 Fachkräfte, prognostiziert der Berufsverband SBK. Der Grund ist die Alterung der Gesellschaft. Jede fünfte Person über 80 lebt in einem Pflegeheim. Um den wachsenden Bedarf zu decken, müssten jedes Jahr 6000 Pflegefachleute neu ausgebildet werden - doppelt so viele wie heute.

Aus einem zweiten Grund droht ein Pflegenotstand: In keiner anderen Branche gibt es so viele Aussteiger. 46% verlassen laut SBK ihren Beruf wieder, ein Drittel vor dem 35. Altersjahr. Doch ein grosser Teil scheidet

unfreiwillig aus, sagt Roger Ritler von der Gesundheitsorganisation Swica: «Die körperliche und psychische Belastung hat stark zugenommen.» Hinzu kommen unregelmässige Einsatzzeiten sowie Nacharbeit.

Die Wiedereingliederung bei Erkrankungen ist laut Ritler oft schwierig. Denn es gebe kaum Schonarbeitsplätze mit einem reduzierten Belastungsprofil. Somit führe jeder Fall von Arbeitsunfähigkeit nicht nur zu hohen volkswirtschaftlichen Kosten, sondern verschärfe ebenso den Mangel an Arbeitskräften.

Bereits sind Pflegefachkräfte häufiger arbeitsinvalid als Bauarbeiter. Der Bau habe dank Prävention und erfolgreicher Reinte-

gration einen Rückgang der IV-Fälle erreicht, sagt Andreas Heimer von der PK Rück. «Doch in der Pflege sehen wir eine bedrohliche Zunahme der Invalidität. Neben Rücken-, Nacken- und Schulterleiden kommt es oft zu psychischen Erkrankungen.» Die auf die Fallbetreuung spezialisierte PK Rück habe die Zusammenarbeit mit Heimen und Spitälern ausgebaut.

Trotz den hohen körperlichen und psychischen Anforderungen ist die Bezahlung in diesen Berufen meistens tief. Laut einer Erhebung der Gewerkschaft Unia arbeiten Angestellte in der Langzeitpflege im Schnitt in einem 70%-Pensum und verdienen 2900 Fr. pro Monat. (sal.)