

Management

Roland Nef Der neue Armeechef widerspricht fast sämtlichen gängigen Klischees. **Seite 27**

Kräfte tanken in der Mittagspause

ERHOLUNGSZEIT Immer im Einsatz und pausenlos auf Empfang – das hält auf Dauer niemand aus. Der kluge Büromensch lässt zwischendurch die Arbeit liegen. Tipps für Mittagspausen mit maximalem Erholungseffekt.

VERA SOHMER

Wie halten Sie es mit der Mittagspause? Sie bleiben am Bildschirm kleben, lüften ihr Büro nicht, schlängen ein Sandwich hinunter und checken nebenbei Ihre E-Mails? Eine weit verbreitete, aber denkbar schlechte Variante. Nicht oder nur halbherzig pausieren, zahlt sich weder für Mitarbeiter noch fürs Unternehmen aus. Im Gegenteil: Wer zu lange am Stück arbeitet und es nicht schafft, mal abzuschalten, büsst Konzentration und Leistung ein und macht mehr Fehler.

Pausen sind per Gesetz vorgeschrieben. Wer pro Tag mehr als sieben Stunden arbeitet, darf 30 Minuten pausieren. Bei mehr als neun Stunden sind 60 Minuten Pause fällig. Wer seine Arbeit nicht unterbricht, missachtet zudem seinen biologischen Rhythmus. Denn wie leistungsfähig Menschen sind, hängt von der Tageszeit ab und ihrem Chronotypus, das heisst, ob sie eher «Lerchen» sind, also Frühschläfer (15%), oder «Eulen», also Spätschläfer (31%), oder aber zum Mitteltyp gehören (53%).

Berüchtigtes «Suppenkoma»

Hochs verspüren die meisten am Vormittag und am späteren Nachmittag. Berüchtigt hingegen ist der Durchhänger am frühen Nachmittag, er kommt meist zwischen 13 und 14 Uhr und heisst eingängig «Suppenkoma» – damit ist die bleierne Müdigkeit nach dem Mittagessen gemeint.

Arbeitspsychologen und Ernährungsberater sind sich einig: Pausen sind unverzichtbar, um frisch durch den Arbeitstag zu kommen. Und von zentraler Bedeutung ist die Mittagspause.

Dass man sie nutzen sollte, ist das Credo in vielen Firmen. Beispiel Basler Versicherung: Hier legt man den Beschäftigten ans Herz, sich wenigstens 30 Minuten Auszeit zu gönnen. Auch längere Pausen darf man ungeniert machen, durch Gleitzeit sei das kein Problem, sagt Mediensprecher Dominik Marbet. Bei der Basler wie auch bei ABB legt man zudem Wert auf gesunde Kantinenkost mit Vollwertprodukten, Salaten, Früchten,



Wer auch im Job grosse Sprünge plant, muss seine Energiereserven immer wieder auftanken.

FAKTEN

So pausieren die Chefs

Joggen Nicht ohne meine Mittagspause – daran halten sich selbst jene, deren Agenden zum Bersten voll sind. Martin Strobel, CEO der Basler Schweiz, verbringt den Mittag bei einem leichten Essen mit Kunden oder Mitarbeitern. Wenns ihn packt, wählt er die sportliche Variante: Eine Stunde Joggen. «Ein Lauf über Mittag an

der frischen Luft klärt den Kopf und gibt neue Energie für den Nachmittag.»

Essen Für eine Runde an frischer Luft bleibt Denner-Chef Philippe Gaydoul meist keine Zeit – leider, wie er bedauert. Er legt jedoch Wert darauf, in Ruhe etwas Warmes zu essen, manchmal im Personalrestaurant, manchmal

auswärts. ABB-CEO Fred Kindle achtet auf abwechslungsreiche und leichte Kost, man sieht ihn öfter in der Betriebskantine.

Mittagessen in der Mensa – das lässt sich auch HSG-Rektor Ernst Mohr nicht nehmen. Ums Essen geht es dabei nicht in erster Linie. Er spricht gerne mit Kollegen über die Forschung und mit Studenten übers Studium – das sei Entspan-

nung pur. Mohrs Frische-Tipp: Sich mit etwas intellektuell Anregendem beschäftigen.

Familie Victorinox-Chef Carl Elsener macht es wie die meisten seiner Mitarbeiter: Er verbringt die Mittagspause daheim bei seiner Familie. «Wenn immer möglich, lege ich den Weg zur Firma zu Fuss zurück.»



FOTOS: FRANCIS GRIBI, NEYSTONE, BRUNO ARNOLD, PINO COVINO

Philippe Gaydoul, Carl Elsener, Fred Kindle, Ernst Mohr und Martin Strobel (von links nach rechts).

frisch gepressten Fruchtsäften und kalorienreduzierten Fit-Menüs.

Auch an der HSG verachtet man nicht das gepflegte Pauschen. Sehr beliebt bei Studenten wie bei Angestellten: Das grosse Sportangebot der Uni. Die einen holen sich den Frischekick beim Fitnessstraining, andere setzen auf Entspannung und Konzentration durch Yoga.

Rückzugsorte zum Dösen oder Meditieren sind in Schweizer Fir-

men noch nicht die Regel, aber im Kommen. So hat etwa die Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers Ruheräume eingerichtet. IBM Schweiz verfügt über einen Ruheraum schon seit vielen Jahren. Er steht Mitarbeitern den ganzen Tag zur Verfügung und wird rege genutzt. Kontrolliert werden nicht, jeder könne die Ruheinsel nach seinem Gusto nutzen – zum Abschalten, Entspannen oder fürs Nickerchen zwischendurch.

Apropos Mittagsschlaf: Ob er wirklich die gewünschte Erquickung bringt, ist nicht garantiert, sagt Martin Zurbruggen, der Gesundheitskurse für Firmen anbietet (siehe auch «Nachgefragt»). Denn: «Menschen reagieren unterschiedlich darauf.»

Während die einen mit einem 15-Minuten-Powernap Energie für einen anspruchsvollen Nachmittag tanken, kämen die anderen nachher kaum mehr auf Touren.

Deshalb: Erst mal Probe schlafen – und wenn es keine Ruheräume gibt, den Chef informieren, ehe man am Schreibtisch wegdämmert.

Um frisch in die zweite Tageshälfte zu starten, empfiehlt Zurbruggen einen Mittagsspaziergang. Er versorge den Körper mit Sauerstoff, fördere die Durchblutung und helfe gegen Verdauungsmüdigkeit besser als die x-te Tasse Kaffee.

NACHGEFRAGT | MARTIN ZURBRUGGEN, Bewegungs-, Entspannungs und Ernährungsberater, Merlischachen

«Länger arbeiten heisst nicht, dass das Resultat besser wird»

In der Mittagspause ein Sandwich am Schreibtisch verdrücken und nebenbei E-Mails checken – warum ist das nicht empfehlenswert?

Martin Zurbruggen: Viele Leute klagen heute über Stress- und dieser ist auch nicht immer zu vermeiden. Wer seine Mittagspause jedoch so verbringt, packt eine zusätzliche und vor allem unnötige Portion Stress oben drauf. Eine unkluge Strategie, denn zum einen fällt der Erholungseffekt der Mittagspause weg, und zum anderen schlingt man unkontrolliert etwas Essbares runter. Ein solches Verhalten ist kontraproduktiv für die Motivation und ein Horror für das Verdauungssystem.

Viele Büroangestellte behaupten, sie hätten einfach keine Zeit für eine Mittagspause.

Zurbruggen: Es mag Arbeitstage geben, an denen tatsächlich keine Mittagspause möglich ist. Das sollte allerdings die Ausnahme bleiben, sonst stimmt etwas grundsätzlich nicht. Ausserdem: Über Mittag durcharbeiten heisst in erster Linie, dass man länger bei der Arbeit sitzt. Ob dadurch das Resultat besser wird, ist eine ganz andere Frage.

Wie lange sollte der Mittag sein? Zurbruggen: In Ruhe genussvoll zu Mittag essen, abschalten, auf andere Gedanken kommen, dafür



MARTIN ZURBRUGGEN

würde ich 45 Minuten einplanen. Eine Mittagspause kann aber auch mehr beinhalten: Joggen, Spazieren, Entspannungsübungen, Einkaufen. Je mehr ich in meiner Mittagspause erledigen möchte, desto länger muss sie logischerweise sein. Es wäre absurd, wenn jemand ein Sandwich runterschlingt oder ganz aufs Essen verzichtet, nur um eine Einheit Sport oder autogenes Training reinzudrücken.

Hat es sich herumgesprochen, dass man in der Kantine keine fetten Riesenportionen verdrücken sollte?

Zurbruggen: Es ist wohl nicht mehr wegzudenken, dass in Kantinen auch gesunde Menüs angeboten werden. Kantinenbetreiber haben in der Regel aber nicht nur den Auftrag, ein ausgewogenes Angebot sicherzustellen, sondern auch ein Budget, das sie einhalten müssen. Und es ist eine Tatsache, dass mit Gerichten wie paniertes Schnitzel und Pommes frites immer noch die besten Umsätze erzielt werden.

Wie verpflegt sich der Büromensch clever?

Zurbruggen: Im Gegensatz zur Muskulatur verwendet unser Gehirn nur Kohlenhydrate als Treibstoff. Das Mittagmenü für Büromitarbeiter sollte also Pasta, Reis, Kartoffeln oder Brot enthalten. Eine Portion Salat, Gemüse, Früchte oder ein Glas Saft gehört zu jeder Mahlzeit. Dadurch nehmen wir nicht nur wertvolle Vitamine, Mineralstoffe und Nahrungsfasern zu uns; diese Komponenten sättigen auch gut bei geringem Kaloriengehalt. Über den Tag verteilt ausreichend Wasser trinken trägt ebenfalls dazu bei, konzentriert und leistungsfähig zu bleiben.

INTERVIEW: VERA SOHMER

CHEFSACHE

Die Risiken im Griff behalten



STEFAN BUSER

Leiter Service Enterprise Risk Management, KPMG Schweiz, Zürich.

Wer unternehmerisch tätig ist, geht Risiken ein. Jede Unternehmung schafft ihre Werte und Leistungen erst durch den bewussten Umgang mit den Risiken des Marktes. Die Akteure betreiben – bewusst oder unbewusst – Risikomanagement. Beispielsweise durch das Abschätzen von Gefahren und damit der Wahrscheinlichkeit, mit der ein möglicher Schaden eintritt. Die gegenwärtigen Turbulenzen im Finanzsektor zeigen deutlich, wie wichtig ein konsistentes Risikomanagement ist, gerade in Krisenzeiten.

Schon im I-Ging, der Sammlung alter chinesischer Weisheiten, wird der Begriff «Krise» aus den Teilen «Gefahr» und «Chance» zusammengesetzt. Anders gesagt: Wo ein Risiko ist, ist immer auch eine Chance – und umgekehrt. Ein bewusstes Risikomanagement wirft folgende vier Hauptfragen auf: Erstens: Welches Risikomanagement wollen wir? Was passt zu uns? Wie können wir Risikomanagement in unsere Abläufe und in unsere Organisation einbinden? Wie viel Risiko können (Risikofähigkeit) und wollen (Risi-

«Risiken erfordern frühe Identifikation, saubere Analyse und zielgerichtete, wenn nötig auch eine schnelle Reaktion.»

koappetit) wir eingehen? Wie leben wir Risikomanagement (Risikokultur)? Zweitens: Wie identifizieren wir die wesentlichen Risiken? Wer wird involviert? Über Chancen spricht man gerne. Wie aber entwickeln wir einen echten Dialog über Risiken? Wie finden wir die Top-10-Risiken? Drittens: Welche Massnahmen treffen wir, um die Top-10-Risiken im Griff zu halten? Wollen wir ein Risiko akzeptieren, weil es mit einer Marktchance verbunden ist? Wollen wir es mit geeigneten Massnahmen reduzieren? Oder auf Geschäftspartner oder Versicherungen abwälzen? Vielleicht sogar gar nicht erst eingehen? Und viertens: Wie stellen wir sicher, dass wir die Risiken inklusive Massnahmen im Griff haben? Wer trägt die Verantwortung für die Risiken? In welcher Form, in welchem Rhythmus und an wen wird über die Entwicklung der Risiken informiert? Was lernen wir daraus für die Zukunft und unsere Geschäftsführung?

Die Erfahrung zeigt: Risiken erfordern frühe Identifikation, saubere Analyse und zielgerichtete, wenn nötig auch schnelle Reaktion. Doch auch hier gilt: Gefahren und Chancen gehören eng zusammen. Chancen wahrzunehmen heisst immer auch, Risiken einzugehen. Erfolgreiche Firmen wissen, welche Risiken sie eingehen wollen und können und welche nicht: Das ist Risikobewusstsein. Eine möglichst einfache, verständliche Risikopolitik und eine auf allen Stufen des Unternehmens gelebte Risikokultur sind die wichtigste Voraussetzung, um in einer komplexen Umwelt erfolgreich und bewusst mit Chancen und Risiken umzugehen.