



# Die Stärke steckt in der Pause

Interview mit Matthias Mölleneay ▶ Seite 2



NEU

HEISSGETRÄNKE KAFFEE

**NESPRESSO  
Aeroccino 4**

S. 12

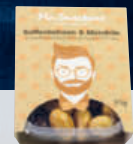
NEU



HEISSGETRÄNKE TEE

**Bio Grüntee  
Chai**

S. 39



NEU

SNACKS

**Mr. Snackins  
«süss»**

S. 79

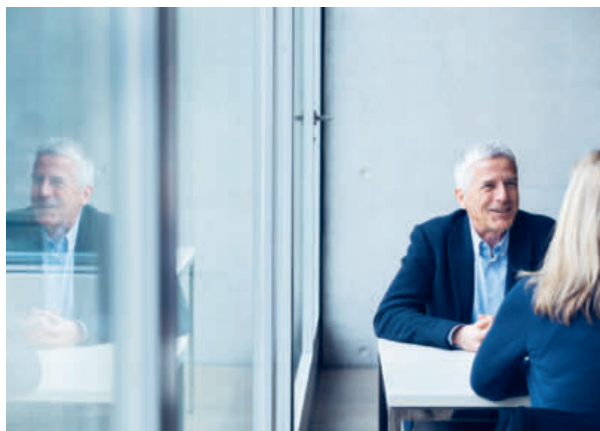
INTERVIEW

# INHALT UND ERGEBNIS STATT EINSATZ UND ZEIT



Eine Pilotenregel besagt: no coffee, no take-off. Kennen Sie die aus Ihrer Zeit bei Swissair und Lufthansa? Und können Sie sie bestätigen?

**Matthias Mölleney:** Ja, das ist natürlich bloss ein Spruch. Die meisten Menschen brauchen Rituale. Für die einen ist ein Start in den Tag ohne Kaffee undenkbar. Fehlt das Ritual, stimmt etwas nicht. Dafür kann man an einem besonderen Tag Rituale gezielt ändern, um sich in einen anderen mentalen Zustand zu versetzen. Grundsätzlich brauchen wir Rituale, damit das Leben funktioniert. Um zu den Piloten zurückzukommen: Die haben eine Kaffeemaschine im Flugzeug. Die meisten sogar eine Nespresso.



**Matthias Mölleney im Gespräch an der HWZ.**

## HR-Berater Matthias Mölleney über sinnvolles Pausenmanagement und kluge Ressourcenphilosophie

Sie leiten das Center for Human Resources Management & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Es ist 12 Uhr, wir stehlen Ihnen die Mittagspause. Fällt Ihr Lunch oft Besprechungen zum Opfer?

Ein Lehrauftrag ist meistens mit der Betreuung von Master- und Bachelorarbeiten verbunden. Die Mittagspause ist der ideale Zeitpunkt für Besprechungen mit Studentinnen und Studenten. Aufgrund der virtuellen Organisation an der HWZ ist die Cafeteria nicht selten auch mein Büro. Spasseshalber gebe ich manchmal damit an, den grössten Arbeitsraum von allen zu haben, noch dazu mit Verpflegung. Unser Geschäft ist die Wissensvermittlung, nicht das Betreiben von Büros. Wir sind übrigens gerade an einem Renaming. Ich möchte es gerne in Center for Human Relations Management umbenennen lassen. Das bringt es besser auf den Punkt, denn bei uns geht es um Beziehungen. Je besser Sie es schaffen, dass Menschen miteinander in Beziehung stehen und miteinander gemeinsame Lösungen erarbeiten, desto eher erreichen sie ihr Ziel. Wenn Menschen

nebeneinander her arbeiten, können sie nichts gewinnen. Wenn sie gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, ist das bereits die halbe Miete. Aber wenn sie füreinander arbeiten, dann wird es so richtig spannend. Das sind dann «relations» – Beziehungen.

Ein gutes Pausenmanagement fördert die Leistungsfähigkeit. Unterstützen Sie diese These?

Ist es nicht umgekehrt? Wenn sich Menschen zu lange auf etwas konzentrieren, nimmt die Leistungsfähigkeit ab. Eine Untersuchung für Dozierende besagt, dass die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne 18 Minuten beträgt. Alle 18 Minuten eine Pause anzubieten, ist unrealistisch. Mit verschiedenen Unterrichtsformen aber schafft man immer wieder neue Anreize für die Aufmerksamkeit. Während 18 Minuten zum Beispiel doziere ich, danach lasse ich die Studierenden während 18 Minuten in der Gruppe arbeiten.

Wie verbringen Ihre Studentinnen und Studenten die Pause? Haben Sie einen Einfluss auf die Pausenkultur?

Wir haben vor- und nachmittags jeweils zwei Sessions, unterbrochen von einer 20-minütigen Pause. Einige Studenten verzichten lieber auf eine lange Mittagspause zugunsten längerer Pausen, die sie in der Bar nebenan verbringen, weil dort der Kaffee besser ist. Wenn's hilft, gehe ich gerne auf diese Bedürfnisse ein. Grundsätzlich habe ich es mit erwachsenen Menschen zu tun. Ich muss ihnen nicht sagen, wie sie sich zu verhalten haben. Wenn ich jedoch merke, dass sie die Pause nur für Conference Calls «missbrauchen», kann ich schon mal sanft darauf hinweisen, dass sie sich damit keinen Gefallen tun.





**Matthias Möllene, 56, ist Inhaber der Firma PeopleXpert und Leiter des Center for Human Resources Management & Leadership an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ). Er berät eine Vielzahl von Unternehmen von KMU bis hin zu internationalen Organisationen in Fragen von HR-Strategie, Führung, Change Management und Personalpolitik.**

**Als Direktor am Future Work Forum, London, und Autor des Buchs «Die Zukunft möglich machen» beschäftigt sich Matthias Möllene mit Zukunftsthemen und Veränderungen. Er ist zudem Präsident der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management (ZGP), Präsident von Perikom und Präsident des Think Tank Thurgau.**

Bei Swissair haben Sie turbulente Zeiten mit-erlebt. Denkt man bei einem Grounding an die eigene Pause?

Nein. Ab einer gewissen Notfallstufe spielt die eigene Pause keine Rolle mehr. Man nutzt Gelegenheiten wie Standortwechsel zum Durchatmen. Zum Beispiel im Auto. Ich bin zum Glück sehr widerstandsfähig und habe den hohen Arbeitsdruck nicht so gespürt. Aber es war nicht so, dass ich zu Hause mit dem Schliessen der Wagentüre die Probleme vergessen konnte. Auch habe ich ein Riesenglück, dass ich einen guten Schlaf habe. Wenn man auch nachts keine Erholung kriegt, wird's kritisch.

Sie beraten Firmen im Bereich Personalmanagement. Was raten Sie Führungskräften bezüglich Pausenphilosophie?

Wer bei uns ständig eine Pause fordert, gilt bald als wenig belastbar. Doch gibt es auch Leute, die sich ständig überfordern, aber eine ausgezeichnete Leistung bringen. Sie zu bremsen und auf die Leistung zu verzichten, ist schwierig. Wenn man aber voraussieht, dass eine Person, auf die man anderntags angewiesen ist, auf eine Krise zusteuert, ist es doch Pflicht, ihr eine Pause anzudienen. Es braucht den Weitblick und die Erfahrung, um langfristig abzuschätzen, wie Ressourcen optimal eingesetzt werden. Als Berater sehe ich mich als Fluglehrer. Ich sitze mit im Cockpit, aber fliegen müssen die Führungskräfte.

Sie beschäftigen sich auch mit dem Thema Veränderungen und künftigen Entwicklungen in der Arbeitswelt. Ist die Pause bald ein Auslaufmodell?

Ich glaube, dass viele Arbeitnehmer in Zukunft selbstbestimmter sein müssen. Das Zeitmanagement sollte aus meiner Sicht deutlich mehr in die Verantwortung des Einzelnen übergehen. Ein Tramchauffeur, der acht Stunden am Steuer sitzt, leistet doppelt so viel wie einer, der nur vier Stunden fährt. Wenn jedoch ein Journalist acht Stunden an einem

Artikel schreibt, ist der Text nicht einfach doppelt so gut wie jener, den sein Kollege in vier Stunden im Kasten hat. Diese Erkenntnis setzt sich langsam durch. Immer öfter wird die Leistung von Mitarbeitenden nicht mehr über das Zeitmodell gemessen. Das widerspricht zwar dem Arbeitszeiterfassungsgesetz, doch die beiden Parameter Arbeit und Zeit stehen in keinem Zusammenhang zueinander. Wenn Arbeit über Inhalt und Ergebnis und nicht so sehr über Einsatz und Zeit gemessen wird, entstehen neue Autonomieformen. Auch bezüglich Pausen. Wir müssen aushandeln, was geliefert werden soll. Wie lange man dafür braucht, ist nebensächlich. Deshalb müssen wir den Leuten beibringen, wie sie mit ihren Ressourcen am sinnvollsten umgehen sollen, und aufhören, die Mitarbeitenden in Bezug auf Einteilung der Arbeitszeit zu bevormunden. Entsprechend sind sie auch befähigt, die Folgen ihres Handelns einzuschätzen. **II**

---

Wenn Arbeit über Inhalt und Ergebnis und nicht so sehr über Einsatz und Zeit gemessen wird, entstehen neue Autonomieformen.

---