

Management

«Man soll mich jederzeit wecken, wenn ein Notfall eintritt, selbst wenn ich in einer Kabinettsitzung sein sollte.»

Ronald Reagan, 1911–2004



Voll auf Droge

Marathonsitzungen Wie Manager und Politiker ausufernde Nachtsitzungen durchstehen – und trotzdem fit bleiben.

THOMAS PFISTER UND
MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Die EU-Spitze hatte am 26. Oktober eine Doppelsitzung anberaumt. Stundenlang diskutieren die Regierungschefs über die Rettung Griechenlands – ohne Erfolg. Um Mitternacht setzten sich die Akteure nochmals zusammen und verhandelten bei Wasser, Kaffee und Sandwiches weiter, bis fast allen Beteiligten die Augen zufielen. Kurz nach 3 Uhr 20 gelang dann der Durchbruch.

Nicht nur EU-Politiker müssen sich an Marathonsitzungen die Nächte um die Ohren schlagen. Nachteinsätze gehören für gewisse Berufsgruppen quasi zur Tagesordnung. Banker, Versicherer oder Revisoren während Übernahmeverhandlungen, Notfallärzte oder Katastrophenhelfer in Krisengebieten, Werber vor der Fertigstellung der neuen Kampagne, Schauspieler, Fernfahrer oder schlichte Partygänger – sie alle wollen oder müssen wach bleiben zu Zeiten, in denen der Körper eigentlich schlafen möchte.

Suche nach dem Wach-Gen

Einigen gelingt die Überlistung des Schlafes besser als anderen. «Interessanterweise gibt es grosse individuelle Unterschiede. Wir sind gerade daran zu untersuchen, ob es gewisse genetische Grundkonstitutionen gibt, die solche Unterschiede erklären könnten», sagt Christian Cajochen, Professor im Zentrum für Chronobiologie der Universitären Psychiatrischen Kliniken in Basel. «Wir sollten in Zukunft unsere Banker und Politiker aber nicht aufgrund des Vorkommens eines «Marathonsitzungsgens» rekrutieren beziehungsweise wählen.»

Um nicht einzuschlafen, gibt es eine Vielzahl von Hilfsmitteln. Einzelne sind sogar legal: Mit Kaffee, Energiedrinks, Coca-Cola, Traubenzucker oder einem Riegel Schokolade helfen sich die meisten. Andere Aufputscher sind weniger leicht zugänglich. So lässt sich mit künstlichem Melatonin der Schlafrhythmus verschieben. Was in den USA als Nahrungsergänzung im Kaufhausregal steht, ist in der Schweiz verschreibungspflichtig. Um Müdigkeitssymptome zu bekämpfen, ist auch die Lifestyle-Droge Provigil beliebt.

In manchen langen Sitzungen kommen auch andere Drogen wie Kokain und

seine Verwandten, die zu einer Dopamin-ausschüttung führen, zum Zug. Alle Amphetamine, auch das Ritalin, bewirken, dass man sich euphorisch fühlt, vor allem aber wacher, fokussierter und leistungsfähiger. Wie versierte Marathonsitzungsprofis wissen, hat pulverisiertes, durch die Nase konsumiertes Ritalin eine mit Kokain vergleichbare – wenn auch schwächere – Wirkung.

Die Hauptrolle zum Wachbleiben spielt jedoch keine körperfremde, sondern eine körpereigene Droge, das Adrenalin. Karl Schuler vom Schweizerischen Roten Kreuz leistete früher selber Katastropheneinsätze im Ausland. Er weiss: «Der Adrenalin-schub kann teilweise länger als 10 Tage am Stück anhalten.» Der konstante Druck, aber auch die Abwechslung und vor allem die innere Einstellung zum Einsatz führten dazu, dass der Schlafhaushalt anders funktionierte als in der Schweiz. «Doch ir-

gendwann ist bei einem ständigen Einsatz die biologische Uhr abgelaufen», sagt Schuler. Es gebe jedoch auffällige Unterschiede in der Resistenz, hat er beobachtet. «Jeder muss seine eigenen Grenzen kennen lernen – und das geschieht beim ersten Einsatz.»

Besser Schlafen als Aufputschen

Psychopharmaka kommen beim Roten Kreuz zum Wachbleiben nicht in Frage. Die Katastrophenhelfer setzen auf bewährte Muntermacher wie Traubenzucker, Kaffee und Tee. Der deutsche Managementtrainer Andreas Butz beurteilt sogar solche Aufputschmittel schon kritisch. «Probate, aber am wenigsten gesunde Mittel, um die Müdigkeit zu überlisten, sind der Genuss von Koffein und zuckerhaltigen Speisen», sagt Butz. Beides putsche den Körper kurzfristig auf, könne aber auch für Nervosität und Übelkeit sor-

gen. «Keine gute Basis, um nachhaltige Entscheidungen zu treffen», sagt der einstige Top-Manager.

Viel besser sind regelmässige Unterbrechungen. Urs Näpflin vom Betrieblichen Gesundheitsmanagement der Suva betont die Bedeutung von Pausen zum Durchhalten. «Aktive Pausen mit Bewegung scheinen den mentalen Erholungseffekt zu verstärken», hält er fest. «Für Marathonsitzungen bedeutet dies auch, dass zwingend Pausen geplant werden – spätestens nach 90 Minuten.» Besonders wenn man unter Zeitdruck stehe, seien Kurzpausen zwischendurch wichtig. Die ideale Länge beträgt laut Näpflin 5 bis 10 Minuten.

Noch wirkungsvoller ist laut Fachleuten ein «Powernap» – sich einfach eine Viertelstunde hinlegen und schlafen. Gut möglich, dass so manche Sitzung zu ausgeschlafeneren Resultaten führen würde.

«24 Stunden sind wie ein Promille»

Kann man eine Marathonsitzung üben?

Christian Cajochen: Ja, ich glaube, jeder macht so seine Erfahrungen und hat seine individuellen Tricks. Vieles läuft aber im Kopf ab. Ich glaube, dass man sich bewusst sein muss, dass man sich nach solchen Sitzungen auch erholen muss, und zwar aktiv mit «Zeit an der Luft», sprich draussen, oder mit Nichtstun und viel Erholungsschlaf.

Wie bereitet man sich konkret am besten vor? Kann man vorschlafen?

Cajochen: Vorschlafen kann man im Prinzip nicht, ausser man hat ein so grosses Schlafmanko akkumuliert, dass jederzeitiges Einnicken beziehungsweise Schlafen sofort und überall möglich ist. Natürlich sollte man möglichst ausgeruht, wohlgenährt und fit in eine Situation gehen, die keinen Schlaf, sondern höchste Aufmerksamkeit, wenig Zeit fürs Essen und keine körperliche Aktivität erlaubt.

Was sind untrügliche Anzeichen dafür, dass es genug ist?

Cajochen: 14 bis 16 Stunden nach dem letzten Schlaf kann man nicht mehr



Christian Cajochen
Centre for Chronobiology, Universität BS

wach sein. Der Lidschlag der Augen wird langsamer, man versucht es mit vermehrtem Blinzeln zu übertünchen, bis man die Augen nicht mehr kontrollieren kann und diese anfangen, langsam zu rollen. Plötzlich hat man dann kurze Aussetzer, sogenannte «lapses», bei denen für Sekundenbruchteile die Aufmerksamkeit total zusammenbricht. Diese Lücken werden dann immer grösser und man kann der Sitzung fast nicht mehr folgen.

Wie verhält es sich mit der Konzentration und der Leistungsfähigkeit mit zunehmender Sitzungsdauer?

Cajochen: Nach 14 Stunden Wachsein haben wir eine Konzentrations- respektive Leistungsfähigkeit wie nach einer Alkoholeinnahme, die zu 0,5 Promille führt. Nach 24 Stunden Wachsein sind wir bei einem Promille angelangt und dürften eigentlich schon lange nicht mehr Auto fahren. Nach einem Zeit-zonenwechsel, bei Schichtarbeit oder bei einem generellen Schlafmanko können solche Phänomene jedoch schon bedeutend früher eintreten.

Was tun bei Durchhängern?

Cajochen: Das Beste wäre, einen Kurzschlaf, einen sogenannten «power nap» von 15 Minuten einzuschalten. Wenn man vor dem Nickerchen noch einen Kaffee zu sich nimmt, wäre das ideal, denn nach dem Aufwachen entfaltet sich die wachheitssteigernde Wirkung des Koffeins in idealer Weise und man kann wieder für eine gewisse Zeit weitermachen. Das lässt sich aber nicht unendlich wiederholen, irgendwann braucht der Körper eine längere Schlaf-episode.

INTERVIEW: THOMAS PFISTER

SO BLEIBEN SIE WACH

Nachhaltige Methoden

Der Buchautor und Managementtrainer Andreas Butz, auch Marathon-Manager genannt, da er selber schon an über 90 Marathonläufen teilgenommen hat, ist überzeugt, dass Fitness und ein gesunder Lebensstil die beste Vorbereitung auf Stresssituationen wie Sitzungsmarathons sind. Um Nachtsitzungen erfolgreich zu überstehen, gibt Butz folgende Ratschläge:

Lebensstil: Ausreichend Bewegung, gesundes Essen, Nichtrauchen und wenig Alkohol sind die Basis jeder Top-Leistung. Wer im Alltag auf sich achtet, profitiert auch in Extremsituationen von seiner Grundfitness.

Kondition: Marathonläufer überstehen auch Sitzungsmarathons besser. «Bessere Kondition = bessere Konzentration» heisst die einfache Gleichung vieler Politiker und Top-Manager.

Stehmeetings: An Stehpulten – im Kreis aufgestellt – kann man nicht nur besser seinen Standpunkt vertreten, sondern auch den Argumenten der anderen besser folgen.

Bewegung: Ist der Körper allgemein während Meetings mehr in Bewegung, ist auch der Kopf beweglicher.

Frischluff: Am besten zu jeder vollen Stunde fünf Minuten für Durchzug sorgen und die Sauerstoffdusche mit Reck- und Streckübungen am offenen Fenster begleiten.

Verpflegung: Lebendige Ideen kommen leichter bei lebender Nahrung: Vitalstoffe von Weintrauben, Beeren, Mandarinen, Orangen, Nüssen, Äpfeln, Birnen und Bananen sind hervorragende Muntermacher.

Wasser: Stilles Wasser ist das optimale Tagungsgetränk. Ausreichend Flüssigkeit hält das Blut dünnflüssig und sichert damit den Nährstofftransport bis ins Gehirn. Limonadengetränke sind «No-Goes».