

Praxiskonzept

Schriftliche Abschlussarbeit im Rahmen des CAS 2018

Gesundheitspsychologische Lebensstiländerung und

Mind Body Medicine

an der Universität Zürich

Vermehrte Minipausen zur Stärkung der körperlichen und psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz

Dr. phil. Daniel Hausmann-Thürig

Referentinnen: Prof. Dr. Urte Scholz und Prof. Dr. Claudia Witt

Wädenswil, 31.03.2019

Abstract

Zahlreiche Studien konnten eine positive Auswirkung von aktiv gestalteten Arbeitspausen auf die Erholung, das Wohlbefinden und die Arbeitsleistung zeigen. Das vorliegende Praxiskonzept untersucht die Fragestellung, inwiefern *Minipausen* (Arbeitspausen von einer bis zu fünf Minuten) zur Stärkung der körperlichen und psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz beitragen können, und wie diese Minipausen möglichst sinn- und wirkungsvoll ausgestaltet werden können. Der erste Teil der Fragestellung umfasst die Implementierung von Minipausen in den Arbeitsalltag (Stufe 1), und zwar auf den Ebenen *Unternehmen, Führungskräfte, Team* und *Beschäftigte*. Dabei werden wichtige Eckpunkte aufgeführt wie die Entwicklung einer *Pausenkultur*, die Gestaltung von geeigneten *Pausenräumlichkeiten*, das Hinzuziehen eines professionellen *Coachs*, der Einsatz von *Pausenchecks* und *Pausenprotokollen*, sowie der Berücksichtigung von *Rollenmodellen* und *Pausenscouts*. Der zweite Teil der Fragestellung begründet auf den ressourcenstärkenden Säulen des *Tempels der Gesundheit* aus der Mind Body Medicine. Somit bietet sich an, Minipausen individuell und sinnvoll durch eine oder mehrere der folgenden Inhaltsdimensionen zu füllen: *Gesunde Ernährung, körperliche Aktivität, Entspannung* (inklusive Augen-, Atem- und Achtsamkeitsübungen, *Mentale Auszeit*, oder *soziale Aktivitäten*). Es wäre wünschenswert, die persönliche Pausengestaltung auf Stufe 1 in einem konkreten Unternehmen zu evaluieren, die offenen Fragen zu bündeln und im Sinne eines Forschungsprojektes systematischer weiterzuentwickeln. Hierzu sollte ein klassisches Intervention Mapping (Stufe 2) und das Aufgleisen eines grösseren Forschungsprojektes (Stufe 3) ins Auge gefasst werden.

„Kein Tag hat genügend Zeit, aber jeden Tag sollten wir uns genug Zeit nehmen.“

John Donne in ArsEdition, 2018

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Theoretischer Hintergrund	2
2.1	Pausengestaltung im stressigen Arbeitsalltag	2
2.2	Ressourcenförderung durch die Mind Body Medicine (MBM)	3
2.3	Achtsamkeit im Arbeitsalltag	4
2.4	Fragestellungen im Rahmen meines Praxiskonzeptes	5
3	Praxiskonzept	6
3.1	Projektplanung – Stufe 1 – Individuelles Coaching im Unternehmen	6
3.1.1	Implementierung von Minipausen auf der Ebene Unternehmen ...	6
3.1.2	Implementierung von Minipausen auf der Ebene Führungskräfte	6
3.1.3	Implementierung von Minipausen auf der Ebene Beschäftigte	7
3.1.4	Implementierung von Minipausen auf der Ebene Team	8
3.1.5	Evaluation	8
3.2	Projektplanung – Stufe 2 – Intervention Mapping (IM)	9
3.3	Projektplanung – Stufe 3 – Projektstudie zur mentalen Auszeit (MA)	9
4	Diskussion	10
5	Literaturverzeichnis	12
6	Anhang: Möglichkeiten, Minipausen inhaltlich sinnvoll zu gestalten	15
7	Kontaktadresse	19
8	Selbständigkeitserklärung	19

1 Einleitung

Ein gesundes Mass an Achtsamkeit im Alltag, Stressbewältigung, Emotionsregulation, adaptives Handeln und gezielte Verhaltensänderungen sind gemäss der Ausschreibung zum Certificate of Advanced Studies (CAS) in Gesundheitspsychologischer Lebensstiländerung und Mind Body Medicine wichtige Pfeiler sowohl in der Krankheitsbewältigung als auch in der Prävention (siehe Flyer CAS_Gespsy_MBM, 2019).

Mein Praxiskonzept im Rahmen des Studiengangs CAS 2018 fokussiert auf eine möglichst optimale Pausengestaltung im beruflichen Kontext mit dem Ziel, längerfristig körperlich und physisch gesund sowie leistungsfähig zu bleiben, denn Pausen sind eine wichtige Regenerationsquelle im Arbeitsalltag (Paridon & Lazar, 2016). Graf, Rutenfranz und Ulich (1970) definieren *Pausen* als „Arbeitsunterbrechungen verschiedener Länge, die zwischen zwei in einer Arbeitsschicht vorkommenden Tätigkeitszeiten auftreten und der Erholung des Arbeiters dienen“ (S. 250). Arbeitspausen sind also organisierte Erholungszeiten, die in *Mikropausen* (weniger als eine Minute), *Minipausen* (eine bis fünf Minuten), *Kurzpausen* (fünf bis zehn Minuten) sowie *längere Pausen* über zehn Minuten eingeteilt werden (Wendsche, 2015). Es scheint paradox, aber je bewusster, gezielter und öfter eine Person gerade kürzere Arbeitspausen macht, desto gesünder und leistungsfähiger bleibt sie oder er auf lange Sicht (Soojung-Kim Pang, 2017; Seppälä, 2016), denn Pausen fördern neben der *Erholung* und dem *subjektiven Wohlbefinden* (Baer, Lykins & Peters, 2012; Brown & Ryan, 2003) unter anderem auch die *Konzentrationsfähigkeit*, die *Lernleistung*, *Problemlöseleistung* und *Kreativität* etc. (vgl. Übersichten in Paridon & Lazar, 2016; Wendsche, 2014; de Jonge, Spoor, Sonnentag, Dormann & van den Tooren, 2012; Donovan & Radosevich, 1999; Sio & Ormerod, 2009).

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Pausengestaltung im stressigen Arbeitsalltag

Wie wir im Studiengang CAS 2018 im Kurs *Mind Body Medicine* gelernt haben, ist gerade in stressreichen Lebensphasen sowie in krankheitsbedingten Belastungssituationen die Neigung zu ungesundem Verhalten stark ausgeprägt und die Veränderung zu gesundheitsförderlichem Verhalten schwierig (Witt, 2018a). Zudem besteht die Gefahr der Chronifizierung von Symptomen bis hin zu einem Burnout (Clos, 2016).

Der Report Nummer 34 der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (Paridon & Lazar, 2016) untersuchte die Regenerationsfähigkeit, Erholung und Pausengestaltung in der Arbeitswelt von insge-

samt 323 berufstätigen Personen (davon 87% Arbeitnehmende). Der Report stellte zentrale Fragen zum Thema Arbeitspausen und Erholung:

Machen die Mitarbeitenden überhaupt Pausen? – Viele Personen verbleiben während ihrer Pause regelmässig am Arbeitsplatz und nur wenige Personen machen Ausgleichsübungen (Paridon & Lazar, 2016). Zudem führt hoher Zeit- und Termindruck häufig dazu, dass Arbeitspausen ganz ausgelassen werden (pranovaBKK, 2016). Und gemäss Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Deutschland lässt gerade die jüngere Generation in der Dienstleistungsbranche Pausen häufig ausfallen (BAuA, 2015; 2016).

Wie sieht die Pausengestaltung aus? – Die Befragten im Rahmen des iga-Reports (Paridon & Lazar, 2016) können sich häufiger und besser erholen, wenn sie in der Pause „spazieren gehen“, „sich mit Kolleginnen und Kollegen unterhalten“, einfach nur „abhängen“ und „chillen“ und/oder „Ausgleichsübungen“ bzw. „Sport“ machen. Gerade im Umgang mit dem Smartphone und dem Aufenthalt in sozialen Netzwerken gibt es aber auch Hinweise, dass Personen in Pausen Tätigkeiten nachgehen, die mit grosser Sicherheit nicht erholsam sind (van Eimeren, 2013).

Der iga-Report (Paridon & Lazar, 2016) hält weiter fest, „... dass das Thema Pausen von grosser Bedeutung für die Prävention im Bereich Sicherheit und Gesundheit ist und es viele Ansatzpunkte für die Verbesserung der Pausenkultur gibt“ (S. 50). Gemäss den beiden Studienautorinnen sind gerade die kurzen und zum Teil inoffiziellen Pausen wichtig für die Erholung und Leistungsfähigkeit für viele der Befragten. Auch der deutsche Arbeitspsychologie Eberhard Ulich (1994) empfiehlt kurze Pausen zuzulassen und sogar zu unterstützen, da so die verdeckten bzw. frei gewählten Pausen abnehmen. In sogenannten verdeckten Pausen geben die Beschäftigten vor weiterzuarbeiten, gehen aber tatsächlich anderen Tätigkeiten nach. Nur erlaubte und kurze Pausen führen nachweislich zu einer Leistungssteigerung (Ulich, 1994). Und obwohl Pausen generell erholsam sind, ist auch der Zeitpunkt der Pausengestaltung wichtig: Gerade frühe Pausen, z.B. eine erste grössere Pause nach drei Stunden, erwiesen sich gut für die Erholung (Hunter & Wu, 2016).

2.2 Ressourcenförderung durch die Mind Body Medicine (MBM)

Die Mind Body Medicine (MBM) kann grundsätzlich die Fähigkeiten der Patientinnen und Patienten zur Selbsthilfe und Selbstheilung stärken, indem sie ergänzende ressourcenorientierte Methoden bereithält (Dobos & Paul, 2011). Und dies gerade auch im Sinne einer nachhaltigen Lebensstilgestaltung und einem bewussten Umgang mit Stress im beruflichen wie auch privaten Umfeld. Wolever und Kollegen (2012) sowie Khoury, Sharma, Rush und Fournier (2015) haben die Wirksamkeit von Mindfulness-based stress reduction (MBSR) auch für eine gesunde Population nachweisen können, letztere u.a. mit grossen Effekten auf Stresserleben und kleinen Effekten für

Burnout. Um das Wohlbefinden wieder herzustellen sind regelmässige Bewegung, eine gesunde und regelmässige Ernährung, ausreichend Entspannung und Pausen, sowie ein Rhythmus im Alltag notwendig (Witt, 2018a). So ist davon auszugehen, dass gerade in stressigen Zeiten noch weniger Pausen gemacht werden, obwohl die Bereiche Ernährung, Bewegung, Entspannung und Selbstfürsorge gerade dann als Ressourcen wichtig wären.

„Eine halbe Stunde Meditation ist absolut notwendig, ausser wenn man sehr beschäftigt ist, dann braucht man eine ganze Stunde.“

ArsEdition, 2018

2.3 Achtsamkeit im Arbeitsalltag

Achtsamkeit stellt im Tempel der Gesundheit (Witt, 2018c) das Fundament dar und kann als Voraussetzung für alle Interventionen gesehen werden. Die *Achtsamkeitspraxis* beinhaltet gemäss John Kabat-Zinn „... auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: bewusst, im gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen“ (2009, S. 20). Achtsamkeit wird nach Mellor, Ingram, van Huizen, Arnold und Harding (2016) spezifischer definiert als „... the awareness of one's thoughts, emotions, sensations, actions and surroundings in the present moment“ (p. 126). Kabat-Zinn betrachtet Achtsamkeit lediglich als eine praktische Methode, mit der Ganzheit unseres Seins in engeren Kontakt zu gelangen, und „... dies wird durch einen systematischen Prozess der Selbstbeobachtung, der Selbsterforschung und des achtsamen Handelns erreicht (2009, S. 22).

„Um wirklich in Kontakt mit unserem Hier und Jetzt zu sein – wo auch immer das sein mag –, müssen wir so lange in unserem Wahrnehmen innehalten, bis der gegenwärtige Augenblick in uns einsinken kann – so lange, bis wir den gegenwärtigen Augenblick wirklich *spüren*, bis wir ihn in seinem ganzen Ausmass sehen, bis wir seiner gewahr werden und ihn dadurch besser kennenlernen und verstehen. Erst dann können wir die Wahrheit eines Augenblicks unseres Lebens akzeptieren, von ihm lernen und unseren Weg fortsetzen.“

Jon Kabat-Zinn, 2009, S. 7/8

Neben zertifizierten MBSR-Kursen (www.mbsr-verband.ch) ist Achtsamkeitstraining sehr verbreitet und mittlerweile – neben dem Suchtbereich (Tapper, 2018) – auch in der Arbeitswelt angekommen (vgl. Chapman-Clarke, 2017). Einen Überblick über Achtsamkeitsprozesse im Zusammenhang mit arbeitsbezogenen Effekten (*mindfulness at work*) geben beispielsweise Glomb, Duffy, Bono und Yang (2012) oder Good et al. (2016). Achtsamkeit kann demgemäss über verbesserte Selbstregulation neben dem subjektiven Wohlbefinden die *Arbeitsleistung*, die *Resilienz* bei anstehenden Herausforderungen und Veränderungen, sowie die *sozialen Beziehungen* am Arbeitsplatz fördern und verbessern. Zu ähnlich positiven Auswirkungen kommen Mesmer-Magnus, Manapragada, Viswesvaran und Allen (2017), Hyland, Lee und Mills (2015), Reb, Narayanan und Whei Ho

(2015), sowie Hülshager, Alberts, Feinholdt und Lang (2013) oder Liu, Iwakiri, Sotoyama und Iwanaga (2013).

Achtsamkeit ist meines Erachtens eine wichtige Voraussetzung für die Pausengestaltung im Alltag. Gerade Minipausen müssen zum geeigneten Zeitpunkt bewusst gewählt und inhaltlich sinnvoll gefüllt werden, um einen optimalen Entspannungs- und Erholungseffekt bieten zu können. Bei gelungener Entspannung finden Veränderungen auf der emotionalen, körperlichen und kognitiven Ebene statt sowie Veränderungen des Verhaltens (Witt, 2018b). Entspannungsübungen zeigen sowohl akute (z.B. Entspannungsreaktion) als auch langfristige Effekte (für einen Überblick siehe Vaitl & Petermann, 2000).

2.4 Fragestellungen im Rahmen meines Praxiskonzeptes

Nicht nur aus der eigenen Erfahrung bin ich überzeugt, dass gerade in *Minipausen* ein grosses Potential steckt. Arbeitsunterbrechungen von einer bis fünf Minuten können effektiv sein, ohne allzuviel der eigentlichen Arbeitszeit zu beanspruchen. So entstand die Idee zu vertiefen, wie Minipausen systematischer und vermehrt im Alltag zu implementieren sind, um zur Stärkung der körperlichen und psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz beizutragen. Pausen können durchaus kurz sein, aber sie müssen regelmässig erfolgen (vgl. Liu et al., 2013), so ergeben Sie eine Struktur im Alltag.

Die Hauptfragestellung des vorliegenden Praxiskonzeptes besteht also darin, wie Minipausen in den Arbeitsalltag implementiert werden können. Dazu braucht es geeignete Interventionsmassnahmen. Wie kann die Umsetzung in der Arbeitswelt konkret aussehen beziehungsweise gelingen? Anhand von drei Stufen werde ich im Folgenden mögliche Implementierungen von Minipausen im Arbeitsalltag aufzeigen. Stufe 1 beinhaltet einen Coaching-Ansatz und kann im wissenschaftlichen Kontext als Vorstudie betrachtet werden, um erste Erfahrungen in einem ausgewählten Unternehmen zu sammeln. Die Stufen 2 und 3 können aus Platzgründen an dieser Stelle nur kurz skizziert werden und beinhalten einerseits eine systematische Intervention im Rahmen eines klassischen *Intervention Mappings* (Bartholomew Eldredge, Markham, Ruiters, Fernandez, Kok, & Parcel, 2016) (Stufe 2) und andererseits – darauf aufbauend – ein eigentliches Forschungsprojekt zur systematischen Sammlung und Publikation von Daten.

Eine weitere und naheliegende Fragestellung bezieht sich auf die inhaltliche Gestaltung von Minipausen, welche – ebenfalls aus Platzgründen – nicht weiter ausgeführt werden kann. Doch im Anhang sind Möglichkeiten auf mehreren Dimensionen aufgelistet, inwiefern Minipausen inhaltlich sinnvoll gestaltet und effektiv gefüllt werden können, anhand der Dimensionen Ernährung, Körperliche Aktivität, Entspannung (inkl. Augen-, Atem- und Achtsamkeitsübungen) etc.

3 Praxiskonzept

3.1 Projektplanung – Stufe 1 – Individuelles Coaching im Unternehmen

Die Umsetzung des Projektes „Vermehrte Minipausen zur Stärkung der körperlichen und psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz“ soll möglichst im Arbeitsalltag erfolgen und verschiedene Handlungsebenen umfassen, wie beispielsweise das Unternehmen, die Führungskräfte, das Team sowie die Beschäftigten selber (vgl. Paridon & Lazar, 2016).

3.1.1 Implementierung von Minipausen auf der Ebene Unternehmen

Gesundheit im Betrieb ist auch eine Arbeitgeberaufgabe (Clos, 2016) und bedarf einer Pausenkultur, welche den tatsächlichen Begebenheiten und Anforderungen eines spezifischen Unternehmens gerecht wird (vgl. Paridon & Lazar, 2016). Nach einer ersten Kontaktaufnahme mit der Geschäftsleitung bzw. der Chefin oder dem Chef des Unternehmens sollen die Ziele des Projektes möglichst in einem mündlichen Gespräch vermittelt, und im Gegenzug erste Eckdaten zum Unternehmen eingeholt werden (zur Ergänzung kann eine Projekt-Webseite aufgeschaltet werden). Es ist gerade auf Stufe Geschäftsleitung wichtig, die *Stakeholder* vom Nutzen des Projektes (Notwendigkeit, Sinnhaftigkeit, mögliche inhaltliche Gestaltung etc.) zu überzeugen und konkrete Benefits wie die individuelle Gesundheit und betriebliche Sicherheit für die Firma aufzuzeigen. Die zusätzlichen Arbeitsunterbrechungen sollten also nicht als Kosten sondern als Chancen gesehen werden. Angesprochen werden muss ebenfalls, inwiefern das Unternehmen geeignete Pausenräume, Entspannungszonen, Aussenbereiche und Kommunikationsecken zur Verfügung stellen kann (konkrete Vorschläge zur Ausgestaltung von entsprechenden Räumen liefern Paridon und Lazar (2016)). Zum Schluss sollen mit der Geschäftsleitung konkrete Meilensteine geplant werden.

„Wenn in Unternehmen die Haltung gelebt wird, dass Pausen wichtig sind, werden möglicherweise mehr Beschäftigte diese auch nehmen und erholsam gestalten.“

Paridon & Lazar, 2016, S. 41

3.1.2 Implementierung von Minipausen auf der Ebene Führungskräfte

In einem nächsten Meeting sollen die Führungskräfte informiert und zur Teilnahme am Projekt gewonnen werden, da auch sie bei der Umsetzung eine wichtige Rolle spielen, u.a. bei der Überwachung der Einhaltung von Pausen sowie als Vorbildfunktion (vgl. Paridon & Lazar, 2016). Auf dieser Stufe soll die Arbeitsorganisation überprüft und wo nötig im Sinne einer optimalen Pausengestaltung angepasst werden. Dazu zählen Aspekte der bisherigen Pausenkultur im Sinne von individuellen Gewohnheiten, Traditionen etc., Arbeits- und Platzverhältnisse, Art und Weise der

Tätigkeiten (vorwiegend sitzend etc.), ständige Erreichbarkeit, und Gesprächsbedarf im Team bzw. zwischen Mitarbeitenden. Hilfreich könnte hier die Verwendung eines Pausenchecks sein, ein Screeninginstrument welches 49 Kriterien zur Pausenbewertung umfasst (Wendsche, 2015).

3.1.3 Implementierung von Minipausen auf der Ebene Beschäftigte

Der Autor des vorliegenden Praxiskonzeptes sieht es als vorteilhafter an, auf der Ebene des einzelnen Arbeitnehmenden weiterzufahren, bevor mögliche Massnahmen auf der Teamebene angesprochen werden. Die Grundidee des Interventionsprojektes besteht darin, zumindest für eine erste Phase einen Coach auf individueller Ebene beizuziehen, denn die Pausengestaltung ist eine sehr persönliche Angelegenheit und die Arbeitnehmenden müssen die Bedeutung und den Sinn von Pausen selbst erkennen (Paridon & Lazar, 2016). Es werden also idealerweise individuelle Termine zwischen einem Mitarbeitenden und seinem zugewiesenen Coach vereinbart. Im Erstgespräch werden individuelle Bedürfnisse sowie Motive für oder gegen die Pausensetzung und mögliche Barrieren angesprochen (vgl. Grolimund, 2014; Migge, 2018). In diesem Gespräch soll auch überprüft werden, ob eine Veränderungsbereitschaft bzw. Teilnahme zum Studienprojekt motivational gegeben ist (zumindest das Stadium der Kontemplation, vgl. Prochaska & DiClemente, 1983). Falls keine Absicht vorhanden ist, muss der Coach eigenständig entscheiden, ob der Arbeitnehmende aus dem Programm ausgeschlossen werden soll oder vorerst versucht werden soll, sie oder ihn mittels Motivational Interviewing zu einer Compliance zu überzeugen (Kremer & Schulz, 2012; Miller & Rollnick, 2015). Gemeinsam mit dem Arbeitnehmenden werden Zielsetzung, Motivation (Intention), Selbstwirksamkeit, Handlungsplanung, Bewältigungsplanung und soziale Unterstützung (gemäss dem sozial-kognitiven Prozessmodell gesundheitlichen Handelns – HAPA; Schwarzer & Luszczynska, 2015) angesprochen. Möglichkeiten zur inhaltlichen Gestaltung von Minipausen werden beispielhaft aufgezeigt und vom Arbeitnehmenden konkret geplant (siehe Anhang). Die Arbeitnehmenden sollen von ihrem Coach explizit dazu angehalten werden, auch einmal neue Verhaltensweisen auszuprobieren und eigene Erfahrungen zu sammeln. Wenn möglich sollte der Arbeitnehmende ein Pausenprotokoll führen, welches mit dem Coach in einer Folgesitzung analysiert und besprochen werden kann (vgl. Hunter & Wu, 2016). Zudem soll der Umgang mit Smartphone & Co kritisch angesprochen werden und individuell möglichst handyfreie Zeiten eingeplant werden. Weitere Schritte und Termine werden mit dem Coach konkret festgelegt.

„Beschäftigte selbst wünschen sich häufigere, flexiblere Pausen, planen Pausen aber selten bewusst ein. Im Sinne der Gesundheitsförderung schliessen wir daraus, dass Beschäftigte zum einen ihre Kompetenzen erweitern sollten, festzustellen, wann sie Pausen nehmen sollten und was ihnen hilft, Pausen so zu gestalten, dass sie sich erholen können.“

Paridon & Lazar, 2016, S. 46

3.1.4 Implementierung von Minipausen auf der Ebene Team

Nach dem Projekt- und Einzelcoaching soll der Coach nun auf Teamebene eingesetzt werden. Da die Mitarbeitenden sich in den Pausen mit grosser Sicherheit über das Projekt und ihre persönlichen Erfahrungen im Umgang mit der Minipausengestaltung unterhalten werden, sehe ich es als wichtig an, den Austausch und die Transfereffekte in einem oder mehreren speziell dafür ausgerichteten Teammeetings gezielt zu steuern, im Beisein der Teamleitung und unter der Moderation des Coachs. In diesem Rahmen soll das Sprechen über die Minipausen-Gestaltung zur Selbstverständlichkeit und Gewohnheit werden und zum Nachmachen bzw. selber ausprobieren anregen. Individuelle Erfahrungen sollen ausgetauscht werden können, Rollenmodelle ermöglicht und weitere soziale Unterstützung angeboten werden. Der Coach sollte auch klären, ob ein Bedarf nach weiteren Kurseinheiten vorhanden ist und diese dann auch organisieren bzw. selber anbieten. Gerade im Bereich der gesunden Ernährung, körperlichen Aktivität, bei Übungen zur Entspannung, Atmung und Augengymnastik, oder zu einfachen Massnahmen der Selbstfürsorge im Rahmen der verschiedenen Säulen des Tempels der Gesundheit liessen sich viele konkrete Inputs planen und durchführen (Witt, 2018c; vgl. auch Katalog von Massnahmen im Anhang). Zudem scheint es mir wichtig, auf Gruppenebene ein Achtsamkeitstraining durchzuführen (vgl. Shonin, van Gordon, Dunn, Singh & Griffiths, 2014), auch mit dem Ziel, dass Arbeitnehmende individuelle Bedürfnisse noch besser wahrnehmen und den Zeitpunkt der Pausengestaltung besser setzen können. Gemäss Mellor et al. (2016) ist ein Achtsamkeitstraining eine praktikable psychologische Intervention zur Förderung von Wohlbefinden bei Arbeitnehmenden (vgl. auch Glomb, Duffy, Bono und Yang, 2012).

Im iga-Report (Paridon & Lazar, 2016) wird auch die Idee eines *Pausenscouts* aufgeworfen, d.h. eine Arbeitskollegin oder -kollege wird bestimmt, die oder der die Funktion der Pausenerinnerung oder der Initiierung und Vorbereitung von weiteren Aktivitäten im Team übernimmt (z.B. eine kleine Entspannungspause einleiten und durchführen, eine Bewegungsübung anleiten, einen gesunden Pausensnack mitbringen etc.).

3.1.5 Evaluation

Zentral scheint mir die Überprüfung, ob Minipausen im Unternehmen auch tatsächlich vermehrt umgesetzt wurden. Mit geschlossenen und auch offenen Formaten soll nach einigen Wochen und Monaten eine anonymisierte Online-Evaluation erfassen, wie gut es den Arbeitnehmenden gelungen ist, vermehrte Minipausen im Arbeitsalltag umzusetzen und was dabei hilfreich bzw. hinderlich war. Gemäss Wolever et al. (2012) sollten idealerweise auch Daten zum Stresserleben, sowie Gesundheitsvariablen, Arbeitsleistung und Gesundheitskosten mit erhoben werden. Die

Coaches sollen ebenfalls dazu angehalten werden, ihre Erfahrungen, Fragen und Kommentare zu Händen der Projektleitung zu dokumentieren.

Für das Team wie auch für den einzelnen Arbeitnehmenden ist es zentral, die Bedeutung von Pausen für die eigene Gesundheit und Sicherheit zu erkennen (vgl. Paridon & Lazar, 2016), und dies gerade auch für die Arbeit im Gesundheitsbereich, d.h. einem Spital etc. (vgl. Witkoski & Dickson, 2010). Es soll ausreichend Zeit und Gelegenheiten für Pausen gewährleistet werden. Angemessene und gemütliche Pausenräume müssen zur Verfügung gestellt werden, die einerseits Ruheinseln für einen individuellen Rückzug, Ausgleichsbewegungsraum für körperliche Aktivität, aber auch einen Begegnungsraum für soziale Kontakte und Austausch ermöglichen, und dies möglichst In- und Outdoor. Zudem soll eine gesunde, leichte und ausgewogene Verpflegung am Arbeitsplatz gewährleistet werden (Paridon & Lazar, 2016).

3.2 Projektplanung – Stufe 2 – Intervention Mapping (IM)

Die Erfahrungen aus Stufe 1 können dazu verwendet werden, eine grösser angelegte Intervention regional oder national aufzugleisen. Dazu sollte das Verfahren des Intervention Mapping zum Zuge kommen (Bartholomew Eldredge et al., 2016).

3.3 Projektplanung – Stufe 3 – Projektstudie zur mentalen Auszeit (MA)

Im iga-Report (Paridon & Lazar, 2016) gab knapp die Hälfte der Personen an, „... sich nie, selten oder nur manchmal nach einer Pause erholt zu fühlen.“ (S. 51). Deshalb stellt sich die Frage, mit welchen Inhalten eine Pause gefüllt werden soll, um den maximalen Erholungseffekt zu generieren (vgl. Tabelle im Anhang mit möglichen Ausgestaltungen auf Seite 15). Auch die Leistungsfähigkeit nach oder dank der Pausen ist noch zu wenig gut untersucht (Hunter & Wu, 2016; Good et al., 2016). Ob entsprechende Apps die Pausengestaltung generell oder unter welchen Bedingungen fördern und inhaltlich begleiten können, sind ebenfalls weitgehend offene Forschungsfragen (für einen generellen Überblick siehe Brodersen & Lück, 2016; für eine Achtsamkeitsintervention u.a. Howells, Ivrtzan, Eiroa-Orosa, 2014). Und auch weil der technische Fortschritt im Bereich der Digitalisierung so rasant voranschreitet und immer neue Generationen in die Arbeitswelt eintreten ist es wichtig, den dynamischen Wandel im Bedürfnis nach Pausengestaltung nicht zu verpassen (vgl. Paridon & Lazar, 2016). Weitere wichtige Anhaltspunkte (controversies, questions and challenges) zur Forschung im Bereich *Mindfulness at work* geben Glomb, Duffy, Bono und Yang (2012).

4 Diskussion

Taylor wies bereits 2005 darauf hin, die Förderung von Gesundheitsverhaltensweisen in die tägliche Arbeitsroutine einzubinden und forderte explizit einen Paradigmenwechsel für die Arbeitskultur und spezifisch für Arbeitspausen: „... to restructure work breaks into 'booster breaks' that improve public health by encouraging health-promoting practices.“ (S. 461).

Gerade im Sinne der „Ordnungstherapie“ innerhalb der Mind Body Medicine (MBM) ist ein strukturierter Tagesablauf (Ordnung des Lebensrhythmus) mit genügend Zeit für angemessene Ernährung, Bewegung, Sonnenstrahlen und frische Luft, Entspannung und Selbstfürsorge sehr wichtig (Dobos & Paul, 2011). Aber auch die Zeit für das soziale Eingebundensein und die Beschäftigung und Einordnung von Gefühlen, Gedanken, Werten, Lebenszielen sowie sinnhafte Fragen (Melzer, Melchart & Saller, 2004). Deshalb müsste es auch im Sinne der MBM sein, gezielt und regelmässig kürzere Pausen zu machen. So zielen denn auch Interventionen im Sinne der MBM auf die Stärkung eines gesundheitsfördernden Lebensstils im privaten *und* beruflichen Alltag (Dobos & Paul, 2011).

Die Pausengestaltung in der Arbeitswelt ist Aufgabe des Unternehmens, der Führungskräfte, des Teams sowie des einzelnen Arbeitnehmenden, und wird idealerweise – zumindest in einer initialen Phase – von einem Coach unterstützt. Die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bzw. Teamchefs sind speziell dazu angehalten zu gewährleisten, dass alle Angestellten ihre Pausen im Berufsalltag auch durchführen (pronovaBKK, 2016).

Wie Minipausen im Arbeitsalltag inhaltlich ausgestaltet werden sollten, unterliegt stark individuellen Präferenzen. Eine Studie berichtet beispielsweise von Geschlechtsunterschieden in der (männlichen) Präferenz von kurzer *körperlicher Aktivität* während Arbeitspausen (Bennie, Timperio, Crawford, Dunstan & Salmon, 2011). Das bedeutet, dass Frauen bei der Pausengestaltung unter Umständen anders informiert und angeleitet werden sollten. Zudem präferieren gerade ältere Beschäftigte Entspannungstechniken, häufiger als jüngere (Paridon & Lazar, 2016). Und gerade *Entspannungsübungen* müssen gut angeleitet und regelmässig durchgeführt werden (am besten ist ein tägliches Üben) (Derra & Linden, 2015), was wiederum den Einsatz eines erfahrenen Coachs rechtfertigt.

Es gibt zahlreiche Fragen, die vor und während der Implementation von Minipausen im Arbeitsalltag bzw. in einem Unternehmen geklärt werden müssen: Können Pausenzeiten von der Firma gewährleistet werden?, werden die Mitarbeitenden darin gefördert, die Pausen auch regelmässig zu machen?, werden sie dazu motiviert, angeleitet und unterstützt?, werden geeignete Pausenräume und Utensilien (z.B. Yogamatten, Ruhekissen, Liegebänke, aber auch Bewegungsgeräte) von der Firma zur Verfügung gestellt?, lassen die einzelnen Mitarbeitenden gerade auch

Minipausen zu?, und wird sozialer Austausch in den Pausen ermöglicht?, da soziale Unterstützung ein wichtiger Puffer sein kann im Umgang mit psychischen Belastungen (Frese & Semmer, 1991). Was in den Minipausen inhaltlich gemacht werden kann, unterliegt sicherlich persönlichen Präferenzen. Dennoch sollte darauf hingearbeitet werden, den Mitarbeitenden einen möglichst breiten Katalog an konkreten Vorschlägen auszubreiten und sie darin zu ermuntern und zu unterstützen, gerade auch einmal neue Verhaltensweisen auszuprobieren. Die Nutzung des eigenen Smartphones (Kurznachrichten), die Bearbeitung von privaten E-Mails oder kurzen Telefonaten während den Pausen wird nicht nur generell negativ gesehen, da „... die Nutzung elektronischer Medien eine Person entlasten kann, da so bereits private Erledigungen, wie z.B. Absprachen mit Handwerkern, Telefonate mit Behörden u.Ä.m., oder soziale Kontakte mit Freunden und Familie möglich sind.“ (S. 50). So kommen Kim und Niu (2014) zum Schluss, dass Personen, welche kurze Pausen mit ihrem Smartphone machten, am Ende des Tages glücklicher waren und ein höheres Wohlbefinden aufwiesen.

Neben Minipausen sollte man sich auch überlegen, inwiefern andere Arten von Pausen sinnvoll im täglichen Arbeitsprozess beziehungsweise im Arbeitsjahr eingesetzt werden können, wie beispielsweise die spezifische Gestaltung von Feierabenden, Wochenenden, Urlaubszeit (Fritz, Ellis, Demsky, Lin & Guros, 2013) sowie kürzere oder längere Auszeiten in Form von Retraiten oder Sabbaticals (Kerkeling, 2006). Denn zweifelsfrei ist ein Ausgleich von der Arbeit wichtig für Körper, Geist und den sozialen Austausch (Sturges, 2012), wie dies beispielsweise ein junger Studienteilnehmer treffend formuliert hat: „I think it is up to the individual to manage work-life balance. The onus is on you, because it is quite easy to work all the hours that God gives.“ (S. 1539).

Und auch mehr Achtsamkeit im Arbeitsalltag kann u.a. die Arbeitszufriedenheit erhöhen (Hülshager et al., 2013), und vieles deutet drauf hin, dass Achtsamkeit auch in der Arbeitswelt gut vermittelbar und trainierbar ist (Zivnuska, Kacram, Ferguson & Carlson, 2016).

Pausen sollen nicht nur erholsam sein, sondern auch Spass machen und das Individuum weiterbringen auf ihrem oder seinen Lebens- und Arbeitsweg (Cropanzano & Wright, 2001). Denn nur ein zufriedener Arbeitnehmer ist ein produktiver Arbeitender (Wright, Cropanzano, Denney & Moline, 2002; Zelenski, Murphy & Jenkins, 2008).

„Gerade wenn dein Leben zu stressig für eine Pause scheint, ist der ideale Zeitpunkt gekommen, innezuhalten und durchzuatmen. Nach einer Ruhepause geht alles viel leichter von der Hand, und du hast neue Energie, um alle Herausforderungen meisterhaft zu bestehen.“

ArsEdition, 2018

5 Literaturverzeichnis

- Adams, M. (2017). *QT – Question Thinking. Die Kunst, die richtigen Fragen zu stellen*. München: DTV Premium.
- ArsEdition (2018). *Eine kleine Auszeit für dich*. München: Ars Edition. ISBN 978-3-84582486-4
- Baer, R. A., Lykins, E. L., & Peters, J. R. (2012). Mindfulness and self-compassion as predictors of psychological well-being in long-term mediators and matched nonmediators. *The Journal of Positive Psychology, 7* (3), 230–238.
- BAuA (2015). *BIBB/BAuA-Faktenblatt 04: Arbeiten ohne Unterlass? Ein Plädoyer für die Pause* (2. Auflage). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Zugriff am 28.03.2019 unter <http://www.baua.de/de/Publikationen/Faktenblaetter/BIBB-BAuA-04.html>
- BAuA (2016). *BIBB/BAuA-Faktenblatt 19: Arbeiten ohne Pause – Verstöße gegen Pausen- und Ruhezeitregelungen von jungen Beschäftigten*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Zugriff am 28.03.2019 unter <http://www.baua.de/de/Publikationen/Faktenblaetter/BIBB-BAuA-19.html>
- Bartholomew Eldredge, L.K., Markham, C.M., Ruiters, R.A.C., Fernandez, M.E., Kok, G., & Parcel, G.S. (2016). *Planning health promotion programs; An Intervention Mapping approach* (4th edition). Hoboken, NJ: Wiley.
- Beh, D. (1999). Atemgymnastik. Bewusst atmen – entspannt leben. Übungsprogramme für Stressabbau und Körperwahrnehmung. München: BLV.
- Bennie, J. A., Timperio, A. F., Crawford, D. A., Dunstan, D. W., & Salmon, J. L. (2011). Associations between social ecological factors and self-reported short physical activity breaks during work hours among desk-based employees. *Preventive Medicine, 53*, 44–47.
- Birbaumer, N., & Zittlau, J. (2016). *Denken wird überschätzt. Warum unser Gehirn die Leere liebt*. Berlin: Ullstein.
- Brodersen, S., & Lück, P. (2016). *iga.Wegweiser. Apps, Blogs und Co – Neue Wege in der betrieblichen Gesundheitsförderung?* Dresden: iga. Zugriff am 28.03.2019 unter https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Wegweiser/Dokumente/iga-Wegweiser_Apps_Blogs_Co.pdf
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 84* (4), 822–848.
- Chapman-Clarke, M. (2017). Why mindfulness at work matters – the 'reboot' for emotional intelligence development. *Development and Learning in Organizations, 31* (2), 1–4.
- Christmann, F. (1996). *Mentales Training* (2. Auflage). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Clos, C. (2016). *Gesund im Job. So stärken Sie Ihre körperliche und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz*. Bern: Hogrefe.
- Cropanzano, R., & Wright, T. (2001). When a 'happy' worker is really a 'productive' worker. *Consulting Psychology Journal, 53* (3), 182–199.
- de Bruin, L. (2011). *333 Fragen für die lösungsorientierte Kommunikation bei Veränderungsprozessen*. Amsterdam: Hogrefe.
- de Jonge, J., Spoor, E., Sonnentag, S., Dormann, C., & van den Tooren, M. (2012). „Take a break?!“ Off-job recovery, job demands, and job resources as predictors of health, active learning, and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21* (3), 321–348.
- Dobos, G., & Paul, A. (Hrsg.) (2011). *Mind-Body-Medizin. Die moderne Ordnungstherapie in Theorie und Praxis*. München: Elsevier.
- Donovan, J. J., & Radosevich, D. J. (1999). A meta-analytic review of the distribution of practice effect: Now you see it, now you don't. *Journal of Applied Psychology, 84* (5), 795–805.
- Edel, H., & Knauth, K. (1993). *Atemtherapie* (5. Auflage). Berlin: Ullstein Mosby.
- Flyer CAS_Gespsy_MBM (2019). Weiterbildung Gesundheitspsychologische Lebensstiländerung und Mind Body Medicine Zertifikationsstudiengang CAS. Zugriff am 31.03.2019 unter https://www.psychologie.uzh.ch/dam/jcr:1e593138-a40d-4d9a-aded-b034143cf1cd/Flyer_CAS_Gespsy_MBM_2019.pdf
- Frese, M., & Semmer, N. (1991). Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluss von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 135–153). Göttingen: Hogrefe.
- Fritz, C., Ellis, A. M., Demsky, C. A., Lin, B. C., & Guros, F. (2013). Embracing work breaks: Recovering from work stress. *Organizational Dynamics, 42*, 274–280.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2012). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resource Management, 30*, 115–157.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A., & Lazar, S. W. (2016). *Journal of Management, 42* (1), 114–142.
- Graf, O., Rutenfranz, J., & Ulich, E. (1970). Arbeitszeit und Arbeitspausen. In A. Mayer & B. Herwig (Hrsg.), *Betriebspsychologie. Handbuch der Psychologie* (Bd. 9, S. 244–277). 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Grolimund, F. (2014). *Psychologische Beratung und Coaching. Lehr- und Praxisbuch für Einsteiger*. Bern: Huber.

- Hansch, D. (2006a). Alltagsmanagement. Die sechs goldenen Regeln. *Gehirn & Geist*, 9, 72-76.
http://www.psychosynergetik.de/dokumente/gug_2006_9_sechsgoldeneregeln.pdf
- Hansch, D. (2006b). *Erfolgsprinzip Persönlichkeit. Selbstmanagement mit Psychosynergetik*. Heidelberg: Springer.
- Hausmann, D. (2010). *Sinnen- und sinnvoller Leben dank mentaler Auszeit oder: Wie man längerfristig Ziele erreichen kann*. Zürich, Dokumentierter Referatstext für die 15. Öffentliche IKP-Fachtagung in Zürich, 06.03.2010.
- Howells, I., Ivtzan, I., & Eiroa-Orosa, F. (2014). Putting the 'app' in happiness: A randomized controlled trial for a smartphone-based mindfulness intervention to enhance well-being. *Journal of Happiness Studies*, 17 (1), 163–185.
- Hülshager, U. R. (2015). Making sure that mindfulness is promoted in organizations in the right way and for the right goals. *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (4), 674–679.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, job satisfaction. *The Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 310–325.
- Hunter, E. M., & Wu, C. (2016). Give me a better break: Choosing workday break activities to maximize resource recovery. *Journal of Applied Psychology*, 101 (2), 302–311.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (4), 576–602.
- Jacobson, E. (2006). *Entspannung als Therapie. Progressive Relaxation in Theorie und Praxis* (6. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kabat-Zinn, J. (2009). *Im Alltag Ruhe finden. Meditationen für ein gelassenes Leben* (4. Auflage). Frankfurt a.M.: Fischer.
- Kerkeling, H. (2006). *Ich bin dann mal weg. Meine Reise auf dem Jakobsweg* (17. Auflage). München: Piper.
- Kets de Vries, M. F. (2015). Doing nothing and nothing to do: The hidden value of empty time and boredom. *Organizational Dynamics*, 44, 166–175.
- Khoury, B., Sharma, M., Rush, S. E., & Fournier, C. (2015). Mindfulness-based stress reduction for healthy individuals: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 78 (6), 519–528.
- Kim, S., & Niu, Q. (2014). Smartphone: It can do more than you think. Paper presented at the 29th Annual Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) conference, Honolulu, HI.
- Kremer, G., & Schulz, M. (2012). *Basiswissen: Motivierende Gesprächsführung in der Psychiatrie*. Bonn: Psychiatrie Verlag.
- Liu, X., Iwakiri, K., Sotoyama, M., & Iwanaga, K. (2013). Differences in cardiovascular and central nervous system responses to periods of mental work with a break. *Industrial Health*, 51, 223–227.
- Lyddy, C. J., & Good, D. J. (2017). Being while doing: An inductive model of mindfulness at work. *Frontiers in Psychology*, 7:2060, 1–18.
- Mellor, N. J., Ingram, L., van Huizen, M., Arnold, J., & Harding, A. (2016). Mindfulness training and employee well-being. *International Journal of Workplace Health Management*, 9 (2), 126–145.
- Melzer, J., Melchart, D., & Saller, R. (2004). Entwicklung der Ordnungstherapie durch Bircher-Benner in der Naturheilkunde im 20. Jahrhundert. *Forschende Komplementärmedizin und Klassische Naturheilkunde*, 11, 293–303.
- Mesmer-Magnus, J., Manapragada, A., Viswesvaran, C., & Allen, J. W. (2017). Trait mindfulness at work: A meta-analysis of the personal and professional correlates of trait mindfulness. *Human Performance*, 30 (2-3), 79–98.
- Migge, B. (2018). *Handbuch Coaching und Beratung* (4. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2015). *Motivierende Gesprächsführung* (3. Auflage). Freiburg i.Br.: Lambertus.
- Müller, U., & Baumberger, J. (2011). *Bewegungspausen. Konzentriert und leistungsfähig dank bewegten Pausen* (3. Auflage). Zürich: Baumberger & Müller.
- Panthöfer, S. (2018). *Entspannung für Kopfmenschen. Wie Körper und Geist zur Ruhe finden*. München: Kösel.
- Paridon, H., & Lazar, N. (2016). *iga.Report 34. Regeneration, Erholung, Pausengestaltung – alte Rezepte für moderne Arbeitswelten?* Dresden: iga.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1983). Stages and process of self-change in smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 5, 390–395.
- pronovaBKK (2016). *Studie „Betriebliches Gesundheitsmanagement 2016“*. Zugriff am 27.03.2019 unter <https://www.pronovabkk.de/downloads/daae5e87365e21c9/pronovaBKK-160317-Arbeitnehmerbefragung-BGM-2016-Gesamt.pdf>
- Reb, J., Narayanan, J., & Whei Ho, Z. (2015). Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent mindedness. *Mindfulness*, 6, 111–122.
- Schmidbauer, W. (2002). *Dranbleiben – die gelassene Art, Ziele zu erreichen*. Freiburg i.Br.: Herder.
- Schwarzer, R., & Luszczynska, A. (2015). Health Action Process Approach. In M. Conner, & P. Norman (Eds.), *Predicting health behaviours* (pp. 252–278). 3rd edition. Maidenhead, UK: McGraw Hill Open University Press.
- Seppälä, E. (2016). *Der Trick mit dem Glück. Mehr erreichen durch weniger tun*. München: Knauer.

- Shapiro, S., Siegel, R., & Neff, K. D. (2018). Paradoxes of mindfulness. *Mindfulness*, 9, 1693–1701.
- Shonin, E., van Gordon, W., Dunn, T. J., Singh, N. N., & Griffiths, M. D. (2014). Mediation Awareness Training (MAT) for work-related well-being and job performance: A randomised controlled trial. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12 (6), 806–823.
- Sio, U. N., & Ormerod, T. C. (2009). Does incubation enhance problem solving? A meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 135 (1), 94–120.
- Soojung-Kim Pang, A. (2017). *PAUSE. Tue weniger, erreiche mehr*. München: Arkana.
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65 (12), 1539–1559.
- Tapper, K. (2018). Mindfulness and craving: Effects and mechanisms. *Clinical Psychology Review*, 59, 101–117.
- Taylor, W. C. (2005). Transforming work breaks to promote health. *American Journal of Preventive Medicine*, 29 (5), 461–465.
- Ulich, E. (1994). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vaitl, D. & Petermann, F. (Hrsg.) (2000). *Handbuch der Entspannungsverfahren* (2. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Van Eimeren, B. (2013). „Always on“ – Smartphone, Tablet & Co als neue Taktgeber im Netz. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2013. *Media Perspektiven*, 7–8, 386–390.
- Wendsche, J. (2014). Der Pausencheck – Mit richtigen Pausen die Gesundheit und Leistungsfähigkeit verbessern. Tagungsbeitrag auf dem Forum „Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit“ am 06.11.2014 in Bautzen.
- Wendsche, J. (2015). Optimale Erholung während der Arbeit: Wie man Pausensysteme bewerten kann. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 22 (1), 9–12.
- Wenzel, G. (2015). Gesundheitsförderung: Fit am Arbeitsplatz „Bildschirmarbeit ohne müde Augen. Zugriff am 31.03.2019 unter https://www.hmtm-hannover.de/fileadmin/mount/pdf/Personalrat/Augentraining_Handout.pdf
- Witkoski, A., & Dickson, V. V. (2010). Hospital staff nurses' work hours, meal periods, and rest breaks. A review from an occupational health nurse perspective. *American Association of Occupational Health Nurses Journal*, 58 (11), 489–497.
- Witt, C. (2018a). *Auswirkungen von Stress auf das Verhalten* [eLearning Kurs Mind Body Medicine]. Zugriff am 31.03.2019 unter <https://www.kim-elearning.org/mod/lesson/view.php?id=512&pageid=1137>
- Witt, C. (2018b). *Wichtige Veränderungen bei gelungener Entspannung* [eLearning Kurs Mind Body Medicine]. Zugriff am 31.03.2019 unter <https://www.kim-elearning.org/mod/lesson/view.php?id=513&pageid=1154>
- Witt, C. (2018c). *Der Tempel der Gesundheit in der Mind Body Medicine* [eLearning Kurs Mind Body Medicine]. Zugriff am 31.03.2019 unter <https://www.kim-elearning.org/mod/lesson/view.php?id=477&pageid=905>
- Wolever, R. Q., Bobinet, K. J., McCabe, K., Mackenzie, E. R., Fekete, E., Kusnick, C. A., & Baime, M. (2012). Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (2), 246–258.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., & Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 34 (3), 146–150.
- Zeidan, F., Johnson, S. K., Diamond, B. J., David, Z., & Goolkasian, P. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition*, 19 (2), 597–605.
- Zelenski, J., Murphy, S., & Jenkins, D. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9 (4), 521–537.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Ferguson, M., & Carlson, D. S. (2016). Mindfulness at work: Resource accumulation, well-being, and attitudes. *Career Development International*, 21 (2), 106–124.

6 Anhang

Eine (unvollständige) Liste von Möglichkeiten, Minipausen inhaltlich sinnvoll zu gestalten

Ernährung

- *Wasser trinken*: regelmässig über den Tag verteilt 1-2 Liter Wasser, sowohl zu den Mahlzeiten als auch zwischendurch, bevorzugt in Form von ungesüssten Getränken, z.B. Hahnen-/Mineralwasser oder Früchte-/ Kräutertee. Koffeinhaltige Getränke wie Kaffee, schwarzer und grüner Tee können zur Flüssigkeitszufuhr beitragen (gemäss Empfehlung der Schweizer Lebensmittelpyramide, <http://www.sge-ssn.ch/ich-und-du/essen-und-trinken/ausgewogen/schweizer-lebensmittelpyramide/>)
- *Gemüse und Früchte essen*: Möglichst täglich Früchte mit zur Arbeit nehmen und diese als Zwischenmahlzeit oder als Dessert essen, täglich 5 Portionen (ca. je 120g) in verschiedenen Farben, davon 3 Portionen Gemüse und 2 Portionen Früchte. Pro Tag kann eine Portion durch 2 dl Gemüse-/Fruchtsaft (ohne Zuckerzusatz) ersetzt werden (gemäss Empfehlung der Schweizer Lebensmittelpyramide, <http://www.sge-ssn.ch/ich-und-du/essen-und-trinken/ausgewogen/schweizer-lebensmittelpyramide/>)
- Weitere konkrete Informationen und Tipps zur „*Ausgewogenen Ernährung am Arbeitsplatz*“, „*Fit am Arbeitsplatz – 10 Tipps*“, „*Stress und Ernährung: Bericht Str(essen)*“ und „*Nacht- und Schichtarbeit - Ernährungsempfehlungen und Tipps*“ finden sich ebenfalls auf der Homepage der Schweizerischen Gesellschaft für Ernährung (SGE) (<http://www.sge-ssn.ch/arbeit-und-ernaehrung/>)

Körperliche Aktivität mit hoher Intensität

- *Powerübungen* im Büro, dazu gibt es im Internet eine Vielzahl von Übungsvorschlägen (z.B. unter <https://www.hafawo.at/gesundheits-und-fitness/top-10-fitnessuebungen-fuers-buero/>): Schattenboxen, Sportliches Treppenlaufen (im Treppenhaus), Strecksprünge etc.
- Weitere *Bewegungsempfehlungen* finden sich auch auf der Homepage des Bundes (<https://www.baspo.admin.ch/de/sportfoerderung/breitensport/gesundheitsbewegungsempfehlungen.html#ui-collapse-433>)

Moderate körperliche Aktivität

- *Haltungswechsel*, z.B. Aufstehen und Aufgaben stehend erledigen (u.a. Clos, 2016)
- Leichte *Bewegungsübungen* im Büro, dazu gibt es im Internet eine Vielzahl von Übungsvorlagen (z.B. unter www.gesundheit.de), vgl. auch Müller & Baumberger (2011)
- *Kräftigung der Muskulatur* (siehe Clos, 2016)
- *Hanteln stemmen* (mit Kurz- oder Gymnastikhanteln im Büro)
- *Treppe benutzen* (u.a. Clos, 2016)
- *Spazieren gehen* (u.a. Fritz et al., 2013)
- Weitere *Aussenbereichaktivitäten* (u.a. Fritz et al., 2013)
- Weiter wird empfohlen, sich einen *Schrittzähler zuzulegen* (u.a. Clos, 2016)
- Für weitere praktische Haltungsübungen siehe Clos (2016, S. 25 und 29-)

Augenmuskeltraining und Augenentspannungsübungen

- Alle zehn Minuten kurz *aus dem Fenster schauen* (u.a. Clos, 2016)
- *Blinzeln* (u.a. Clos, 2016)
- *Palmieren* (z.B. unter <http://www.augengesundheit.ch/69-0-Palmieren.html>)
- Herzhaft *Gähnen*, entspannt ebenfalls die Gesichtsmuskulatur und Augen
- *Blicksaccaden* (z.B. Blick nach oben, unten, links, rechts etc.) (u.a. Wenzel, 2015)
- *Fokussierungswechsel* (z.B. Fern- und Nahsprünge) (u.a. Wenzel, 2015)
- *Augenakupressur* (u.a. Wenzel, 2015)

Entspannung und Nichts-Tun

- *Nichts tun* (vgl. Kets de Vries, 2015; Birbaumer & Zittlau, 2016)
- *Do nothing for 2 minutes* (<http://www.donothingfor2minutes.com/>) bietet eine Bildschirmoberfläche mit Standbild und Meeresrauschen
- Es existiert sehr viel Literatur zu *Entspannungsübungen*, welche auch im Büro durchgeführt werden können (u.a. Panthöfer, 2018)
- Siehe auch Vaitl und Petermann (2000): *Handbuch der Entspannungsverfahren*

Achtsamkeitsminute und Atemübungen

- *Achtsamkeitsminute* (besser kurz, als gar nicht meditieren) (Übungsanleitungen u.a. unter <https://dfme-achtsamkeit.de/1-minute-meditation/>)
- => Wie Berufstätige *Achtsamkeit im Arbeitsalltag* tatsächlich erleben, wird von Lyddy und Good (2017) kritisch reflektiert (vgl. auch Shapiro, Siegel & Neff, 2018).
- Übung *Bewusst Atmen* (u.a. Clos, 2016, S. 109)
- Übung *Stress abfallen lassen* (ausschütteln) (u.a. Clos, 2016, S. 110)
- Übung *Blitzentspannung* (u.a. Clos, 2016, S. 110)
- Für weitere Atem- und Atemgymnastikübungen siehe Edel und Knauth (1993) oder Beh (1999)

Mentale Auszeiten

Die MBM nutzt gemäss Dobos und Paul (2011) die bestehende Wechselwirkung zwischen Psyche und Körper, um die Selbstheilungskräfte einer Person zu stärken. Dabei kommen gemäss dem Autor und der Autorin auch Methoden zum Einsatz, die *mentale Veränderungen* anstossen, welche wiederum physiologische Parameter wie beispielsweise Muskeltonus, Puls oder Blutdruck positiv beeinflussen können. Dobos und Paul (2011) nennen dabei explizite Methoden wie Visualisierungsübungen, Meditation, oder kognitive Umstrukturierungen. Somit lassen sich Überlegungen anstellen, wie die Pausengestaltung inhaltlich gefüllt werden kann, im Sinne eines Arbeitens mit mentalen Zuständen und entsprechend formulierten Fragen. Hausmann hat im 2010 im Rahmen eines öffentlichen Vortrages auf die Möglichkeit der *Mentalen Auszeit (MA)* hingewiesen. Inspiriert wurde das Konzept der MA (Hausmann, 2010) durch Überlegungen zum Alltagsmanagement (Hansch, 2006a; 2006b), bestärkt durch die Achtsamkeitspraxis von Kabat-Zinn (2009), und schlussendlich durch den MBM-Ansatz (Dobos & Paul, 2011).

Eine Mentale Auszeit (MA) ist gemäss Hausmann (2010) primär eine körperliche Entspannung bei wachem Geist und kann in zwei Phasen eingeteilt werden:

- Phase 1: ein medizinischer Entspannungszustand bzw. die Innere Ruhe im Hier und Jetzt
- Phase 2: die Fokussierung auf ein aktuelles Bedürfnis oder eine Frage bzw. auf Gedanken, Wünsche, Ziele und Prioritäten

Die Phase 2 kann inhaltlich mit einer der folgenden Fragen gefüllt werden (vgl. Adams, 2017; de Bruin, 2011):

- Was steht als Nächstes an? (Prioritätensetzung)

- Wie weiter? (Next steps)
- Was ist geschehen? (Rückschau)
- Wie bedeutsam ist ein Ereignis bzw. Ärgernis? (Bewertung)
- Was steht bevor? (Vorschau)
- Visualisierung von Handlungsabläufen (Mentales Training, u.a. Christmann, 1996)
- Wie soll ich das machen? (Lösungsfindung)
- Zielfindung, Motiveringung, Problembewältigung
- Was ist wirklich wichtig? (Zentrale Fragen zu meinen wahren Bedürfnissen und Lebenszielen)

Wer regelmässig Mentale Auszeiten praktiziert, entwickelt u.a. eine gelasseneren Art, um seine Ziele zu erreichen (Schmidbauer, 2002).

Die moderne MBM fokussiert auf das Zusammenwirken von Geist, Körper und Verhalten sowie auf die positiven Effekte auf die Physiologie und Psyche eines Menschen. Die aktive und sinnvolle Pausengestaltung ist vermutlich ein Schlüsselement im Sinne eines bewusst geführten und gesunden Lebensstils mit weit reichenden Konsequenzen auf die körperliche und psychische Gesundheit, sowie für eine gute soziale Einbindung (vgl. Clos, 2016).

„Eine Pause zu machen, bedeutet keinesfalls, dass du sinnlos Zeit verschwendest. Ganz im Gegenteil: Während einer kleinen Atempause hat deine Fantasie Zeit aufzublühen und du kannst in Ruhe über alles nachdenken, was dir auf der Seele liegt.“

ArsEdition, 2018

Soziale Aktivitäten

- Kurze Zeit mit ArbeitskollegInnen oder FreundInnen verbringen (u.a. Fritz et al., 2013)
- Über andere Themen sprechen als über die Arbeit (u.a. Clos, 2016)

Eventuell ausgleichende Tätigkeiten

(die wenig oder gar nichts mit der Arbeitstätigkeit zu tun hat)

- In einem Buch lesen (u.a. Fritz et al., 2013)
- Etwas Neues dazulernen (u.a. Fritz et al., 2013)
- Jonglieren etc.



**Universität
Zürich^{UZH}**

7 Kontaktadresse

Dr. phil. Daniel Hausmann-Thürig
Universität Zürich, Psychologisches Institut,
Angewandte Sozial- und Gesundheitspsychologie
Binzmühlestrasse 14 / 14, 8050 Zürich

Privat: Schönenbergstrasse 80b, 8820 Wädenswil

E-Mail: d.hausmann@psychologie.uzh.ch

8 Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass die vorliegende schriftliche Arbeit (Praxiskonzept) von mir selbst und ohne unerlaubte Beihilfe verfasst worden ist und ich die Grundsätze wissenschaftlicher Redlichkeit eingehalten habe (vgl. dazu <https://www.uzh.ch/de/studies/teaching/plagiate.html>).

Wädenswil, 31.03.2019

Ort, Datum

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Hausmann', written over a horizontal line.

Unterschrift