

Konzept zur Gestaltung einer gesunden Pausenkultur

Carmen BRAUN¹, Julia KONRAD²

1 Fachhochschule Burgenland, Department Gesundheit

2 Forschung Burgenland

KURZFASSUNG: Beim Erhalt sowie bei der Förderung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen wird einer gesunden Pausenorganisation besondere Bedeutung beigemessen. Eine pausenförderliche Unternehmenskultur trägt folglich dazu bei, Arbeitsdruck zu mildern, das Wohlbefinden von MitarbeiterInnen zu steigern sowie arbeitsassoziierte Fehlbeanspruchungen zu reduzieren. Die Integration einer innerbetrieblichen Pausenkultur findet dabei auf mehreren Ebenen – Unternehmen, Führungskräfte, Team, Beschäftigte – statt. Im Rahmen des Projektes „Gesunde MitarbeiterInnen - Gesunder Betrieb!“ wurden vor diesem Hintergrund nicht nur Handlungsempfehlungen zur Förderung der Pausenkultur auf Unternehmensebene gegeben, sondern MitarbeiterInnen und Führungskräfte im Rahmen eines Schulungskonzeptes als sogenannte „Pausencoaches“ ausgebildet, die als MultiplikatorInnen fungieren. Die Projekterkenntnisse zeigen, dass durch das Schulungskonzept nicht nur umfassendes Know-how, sondern auch Rahmenbedingungen, die eine gesunde Pausenkultur begünstigen, in den Betrieben implementiert werden konnten.

1 Einleitung

Quellen aus dem alten Ägypten und Griechenland belegen, dass Pausen schon vor rund 4.000 Jahren ein integraler Bestandteil des Arbeitsprozesses waren. Seit damals durchlebte die Pause als Möglichkeit der Erholung von Arbeitsbelastungen eine turbulente Geschichte (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018). Eine der bedeutendsten Theorien von Otto Graf, jene der lohnenden Pause, prägt noch heute die Pausenforschung (Amon-Glassl, 2003). Als lohnende Pause wird jene Form der Arbeitsunterbrechung definiert, bei der die förderlichen Wirkungen größer als die hinderlichen sind (Wendsche, 2015). Demnach wird der Zeitverlust durch Pausen vollständig durch die positiven Erholungseffekte, wie gesteigerte Leistungsfähigkeit und Motivationssteigerung, kompensiert und führt somit zu keinen Leistungseinbußen über den gesamten Arbeitstag hinweg betrachtet (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2016). Graf konnte nachweisen, dass das Einhalten „lohnender Pausen“ eine „Mehrleistung gegenüber ununterbrochener Arbeit“ nach sich zieht, da Belastungsspitzen vorgebeugt werden kann. Als „lohnende Pause“ definierte Graf eine drei- bis zehnminütige Pause alle ein bis zwei Stunden (Eder & Wendsche, 2014).

Vor dem Hintergrund einer sich stark wandelnden Arbeitswelt mit erhöhten Leistungsanforderungen hat eine adäquate Regeneration während der Arbeitszeit zentrale Bedeutung (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018; Ghadiri, 2016). Das Einhalten lohnender Pausen im Arbeitskontext kann einen wichtigen Beitrag zur Reduktion von arbeitsbezogenen Beanspruchungen leisten, einem Leistungs- sowie Motivationsabfall, sowie Ermüdungserscheinungen vorbeugen und zu einer Produktivitätssteigerung, sowie Reduktion des Unfallrisikos beitragen (Blasche, 2014).

In der ÖNORM EN ISO 10075-2 zum Stand der Technik im Bereich psychischer Arbeitsbelastungen ist verankert, dass die Arbeitsorganisation so zu gestalten ist, dass eine Reduktion der Ermüdung im Zuge der Arbeitstätigkeit durch Ruhepausen zu gewährleisten ist (1996). Auch im österreichischen Arbeitszeitgesetz (AZG) § 11 (1) ist eine Ruhepause von mindestens einer halben Stunde bei einer Gesamtarbeitszeit pro Tag von mehr als sechs Stunden einzuhalten (AZG, 1969). Für Büroarbeitsplätze gilt zusätzlich noch die Bildschirmarbeitsverordnung (BS-VO, 1998), die im Sinne des ArbeitnehmerInnenschutzes gesetzlich fest schreibt, dass nach durchgehender 50-minütiger Bildschirmarbeit eine Pause von mindestens 10 Minuten oder ein Tätigkeitswechsel zu erfolgen hat (§ 10 (1)). Diese Kurzpausen bzw. „lohnenden Pausen“ sind laut § 10 (5) in die Arbeitszeit einzurechnen.

Trotz der Verankerung von Pausen in der Gesetzgebung führen die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt häufig dazu, dass ArbeitnehmerInnen auf ihre Pausen verzichten. In einer Befragung der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) zeigte sich, dass rund 23 % der Befragten und ein weiteres Drittel zumindest manchmal auf ihre Pausen verzichten (Paridon & Lazar, 2017). Laut dem deutschen Stressreport, bei dem rund 20.000 Erwerbstätige befragt wurden, gab mehr als ein Viertel der Befragten an, Pausen häufig ausfallen zu lassen. Die beiden meist genannten Gründe waren das zu bewältigende Arbeitspensum und, dass Pausen nicht in den Arbeitsablauf der Beschäftigten passten (Lohmann-Haislah, 2012).

Wendsche & Lohmann-Haislah (2018) berechneten anhand der Daten aus der 6. Welle der deutschen Erwerbstätigenbefragung die Unterschiede bei psychischen und körperlichen Beschwerden zwischen jenen Personengruppen mit und ohne Pausenverzicht. Die Erwerbstätigen, die ihre Pausen ausfallen ließen, zeigten deutlich häufiger Müdigkeitssymptome, körperliche Erschöpfung, hatten Kopfschmerzen und waren reizbarer. Für die Autoren nimmt die organisationale Verankerung von Pausen somit eine Puffer- bzw. Steuerungsfunktion für Unternehmen zur Reduktion von negativen Belastungsanforderungen ein. Wendsche et al. (2014) konnten in einer Studie zur Pausenorganisation in der Altenpflege darüber hinaus nachweisen, dass regelmäßige, gemeinsame Pausen positiv mit einer Senkung des Fluktuationsrisikos korrelieren.

Somit wird deutlich, dass auch aus Unternehmenssicht eine gesunde Pausenorganisation vor dem Hintergrund des Erhalts der Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Bedeutung ist (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018). Eine pausenförderliche Unternehmenskultur nützt den ArbeitgeberInnen laut dem Erholungsforscher Bla-

sche (2014) insofern, dass sich dadurch der Arbeitsdruck mildern, das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen aber steigern lässt. Pausen können somit als organisationale Ressource angesehen werden, um arbeitsassoziierte Fehlbeanspruchungen durch die Gestaltung gesunder Pausensysteme abzuf puffern sowie die Zahl illegitimer Pausen zu reduzieren (Wendsche, 2015; Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018). Im Sinne der Gesundheitsförderung im Unternehmen handelt es sich bei der Implementierung einer gesunden Pausenkultur um eine verhältnisorientierte Maßnahme, die primär auf Änderungen in der Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur abzielt (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008).

Im Rahmen des Projektes „Gesunde MitarbeiterInnen - Gesunder Betrieb!“ wurde das Thema der gesunden Pausenkultur als Schwerpunktthema umgesetzt. Ein wesentliches Ziel dabei war, im Sinne einer verhältnisorientierten Maßnahme eine gesunde Pausenkultur im Unternehmen zu etablieren und nachhaltig in den Unternehmensstrukturen zu verankern. Im Nachfolgenden soll daher der zugrundeliegende theoretische Rahmen im Hinblick auf die organisationalen Rahmenbedingungen zur gesunden Pausengestaltung gegeben und darauf aufbauend die konkreten Umsetzungsschritte im Rahmen des Projektes erläutert werden.

2 Das Konzept der gesunden Pausenkultur

Dieser Abschnitt widmet sich der Fragestellung, durch welche organisationalen und strukturellen Veränderungen der Rahmenbedingungen im Unternehmen eine gesunde Pausenkultur etabliert und in welchen Handlungsfeldern Einfluss darauf genommen werden kann.

2.1 Vier Handlungsebenen einer gesunden Pausenkultur

Im Zuge einer Erhebung der deutschen Initiative für Gesundheit und Arbeit (iga) (2017) zum Thema Pausengestaltung in der modernen Arbeitswelt wurden vier Ebenen definiert, in denen sich Handlungen zum Aufbau einer gesunden Pausenkultur ergeben können.

Diese Handlungsfelder lauten wie folgt:

- 1.) Unternehmen
- 2.) Führungskräfte
- 3.) Team
- 4.) Beschäftigte

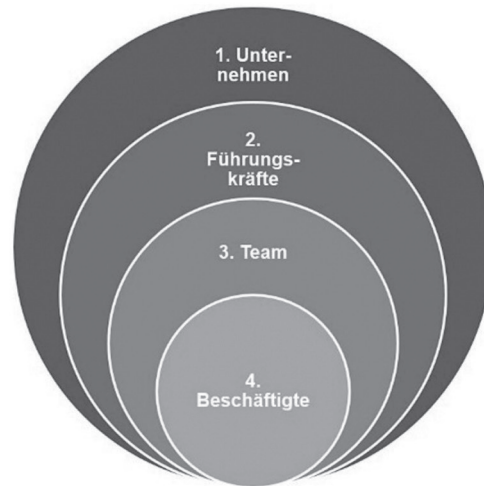


Abbildung 1: Vier Handlungsebenen einer gesunden Pausenkultur, Paridon & Lazar (2017)

Die vierte Ebene fokussiert die individuelle Verhaltensorientierung der Beschäftigten und ist somit in den folgenden Ausführungen nicht von primärer Bedeutung. Die Ebenen eins bis drei beinhalten eine Orientierung auf die Verhältnisse und Rahmenbedingungen im Unternehmen und werden daher genauer betrachtet.

Auf Unternehmensebene findet der größte Teil der Gestaltung einer gesunden Pausenkultur statt. Als integrativer Teil der Organisations- bzw. Unternehmenskultur beschreibt eine Pausenkultur gemeinsame Auffassungen in Bezug auf implizite Verhaltensweisen, Werte und Normen im Hinblick auf Arbeitspausen innerhalb des Unternehmens (Nerdinger et al., 2008). Ziel ist dabei die Entwicklung und Umsetzung einer „erholungsfreundlichen Unternehmenskultur“, die einerseits gewährleistet, dass Pausen durch geeignete Rahmenbedingungen ermöglicht werden und andererseits vermittelt, dass Pausen im Interesse des Unternehmens liegen, um die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen während des Arbeitstages sowie nach der Arbeit aufrechtzuerhalten. In einem Leitbild für „Gesunde Pausenkultur“ kann das Commitment des Unternehmens schriftlich festgehalten werden (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018).

Zu weiteren Handlungsschritten auf Unternehmensebene zählen die Sensibilisierung der Belegschaft für die Wichtigkeit von Pausen durch Informationen über Pausengestaltungsmöglichkeiten und Pausenwirkungen. Dazu gehört auch die Gestaltung von Rahmenbedingungen, wie die Bereitstellung von Pausenräumen, um den Beschäftigten zu ermöglichen, ihre Pausenzeit klar getrennt von der Arbeitszeit in einem separaten Raum zu verbringen (ebd.).

Auf Unternehmensebene spielt die Gestaltung der Arbeitsorganisation eine wesentliche Rolle. Da insbesondere zu hohe Arbeitsanforderungen oder der Anspruch an ständige Erreichbarkeit für KundInnen einen häufig genannten Grund darstellen, weshalb

Pausen nicht eingehalten werden, kann das Unternehmen hier im Sinne einer gesunden Pausenkultur gemeinsam mit den MitarbeiterInnen erarbeiten, wie durch Umgestaltung der Rahmenbedingungen eine Veränderung herbeigeführt werden kann (z.B.: Vertretungsregelungen bei KundInnenkontakt etc.) (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018).

Auf der zweiten Ebene, der Führungskräfteebene, spielt die Vorbildwirkung eine wichtige Rolle. Vorgesetzte sollten ihren MitarbeiterInnen eine gesunde Pausenkultur vorleben und selbst Pausen einhalten sowie die MitarbeiterInnen aktiv dazu auffordern und ihnen vermitteln, dass die Einhaltung von Pausen im Unternehmensinteresse liegt. Zudem fällt es in die Verantwortung der Führungskräfte, dass vereinbarte Rahmenbedingungen auf der Ebene der Arbeitsorganisation eingehalten werden (ebd.).

Auf Teamebene geht es darum, durch Teamzusammenhalt dafür zu sorgen, dass es jedem/r MitarbeiterIn möglich ist, Pausen einzuhalten. Dies kann beispielsweise dadurch umgesetzt werden, dass durch Absprachen Telefonanrufe von KollegInnen übernommen werden. Zudem empfiehlt es sich sogenannte „Pausenscouts“ zu ernennen, die KollegInnen an das Einhalten regelmäßiger Pausen erinnern (ebd.).

2.2 Wirk- und Einflussmodell von Arbeitspausen

Wendsche und Wegge (2014) beschreiben ein detailliertes Modell in Bezug auf Einflussfaktoren und Wirkmechanismen von Arbeitspausen, das im Folgenden beschrieben wird. Zudem wird auf wesentliche Aspekte der verhältnisorientierten Gestaltung von Arbeitspausen näher eingegangen. In Abbildung 2 findet sich eine vereinfachte Darstellung des Modells.

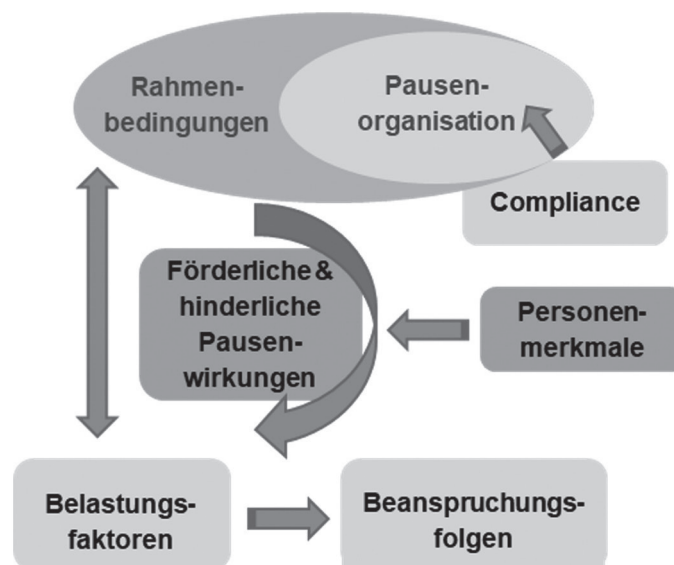


Abbildung 2: Modell zu Wirkmechanismen und Einflussfaktoren von Arbeitspausen, vereinfachte Darstellung in Anlehnung an Wendsche & Wegge (2014)

Die Ausgestaltung von Pausen ist dabei in erster Linie von allgemeinen Rahmenbedingungen bestimmt. Dies können einerseits formale Rahmenbedingungen, wie gesetzliche Auflagen, Verträge und Betriebsvereinbarungen und andererseits betriebspezifische Rahmenbedingungen, wie Pauseninfrastruktur, Pausenkultur, Partizipationsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen bei der Pausenorganisation und Transparenz der Pausenvorgaben sein. Eingebettet in die allgemeinen und betrieblichen Rahmenbedingungen kann die Pausenorganisation gestaltet werden. Diese setzt sich zusammen aus den Faktoren Pausenregime, Pausenauslösung, Bezahlung der Pausenzeit, Pauseninhalt und -ort sowie der Kontrolle der Einhaltung. Hinzu kommt die Compliance, also die Akzeptanz des Pausensystems und die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, dieses einzuhalten. Pausen, die in diesem Rahmen abgehalten werden, wirken dann als Puffer zwischen den arbeitsassoziierten Belastungsfaktoren (psychisch, physisch und organisational) und den im Zuge dessen entstehenden Beanspruchungsfolgen (kurz-, mittel- und langfristig) und können förderliche sowie hinderliche Wirkungen mit sich bringen. Die Pausenwirkungen sind zudem abhängig von individuellen Personenmerkmalen und werden von Personen unterschiedlich wahrgenommen. Die Personenmerkmale wirken somit als moderierende Variable auf die Wirkungen von Pausen (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018; Wendsche & Wegge, 2014).

2.3 Organisationselemente von Arbeitspausen

Da im Zuge dieses Beitrags die verhältnisorientierte Gestaltung auf organisationaler Ebene im Fokus steht, wird der Bereich Rahmenbedingungen, Pausenorganisation und Förderung der MitarbeiterInnen-Compliance im Weiteren näher beleuchtet. Die Betrachtung der Pausenwirkungen ist in diesem Beitrag nicht primär gegenständlich.

Wendsche & Lohmann-Haislah (2018) unterteilen die betrieblichen Rahmenbedingungen und die Pausenorganisation in vier wesentliche Organisationselemente von Arbeitspausen. Anhand dieser vier Elemente gestaltet sich die Pausenkultur in einem Unternehmen.

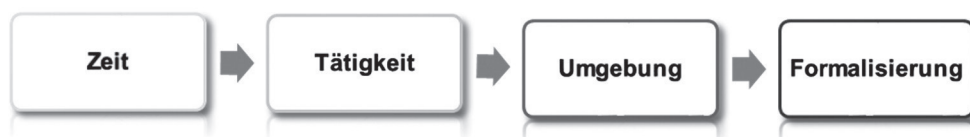


Abbildung 3: Vier Organisationselemente von Arbeitspausen, Wendsche & Lohmann-Haislah (2018)

2.3.1 Organisationselement – Zeit

Im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben, wonach eine Gewährung von zumindest 30-minütiger Pause bei einer Arbeitstätigkeit von über sechs Stunden einzuhalten ist, obliegt

die weitere Ausgestaltung dieser Pausenzeit dem Unternehmen. So kann betriebsintern geregelt werden, ob eine einmalige Pause von 30 Minuten, zwei 15-minütige oder drei 10-minütige Pausen absolviert werden (AZG, 2017). Zusätzlich besteht die Möglichkeit, betriebsintern bezahlte Kurzpausen festzulegen. Bei Bildschirmarbeitsplätzen ist dies ohnehin gesetzlich vorgeschrieben (BS-VO, 1998).

Bezüglich der zeitlichen Rahmenbedingungen von Pausen unterscheiden Wendsche & Lohmann-Haislah (2018) die Faktoren Pausenlänge, -intervall, -anzahl, Stabilität und Vorhersehbarkeit. Verschiedene Studien betrachten das Organisationselement „Zeit“ und dessen Auswirkung (Graf, 1922; Bhatia & Murrell, 1969; Dababneh, Swanson & Shell, 2001; Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018).

Eine der ersten Studien, die sich mit dem optimalen Pausenzeitpunkt und der adäquaten Pausenlänge beschäftigte, war jene von Graf (1922). Die Studie kam zu dem Schluss, dass Pausen von zwei bis maximal sechs Minuten nach einstündiger Arbeitstätigkeit zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit führen. Diesen Schluss konnte Graf 1956 in einer weiteren Studie mit Frauen eines Produktionsbetriebes belegen. Die Arbeiterinnen bekamen zusätzlich zur gesetzlich vorgeschriebenen Pausenzeit sechs fünfminütige Kurzpausen nach jeweils 55 Minuten Arbeitszeit gewährt. Obwohl sich dadurch die Nettogesamtarbeitszeit reduzierte, stieg die Gesamtarbeitsleistung über den gesamten Arbeitstag um 2,3 % an (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018).

Bhatia & Murrell (1969) fanden heraus, dass auch basierend auf dem subjektiven Empfinden der MitarbeiterInnen häufigere, kurze Pausen von zehn Minuten nach jeder Arbeitsstunde gegenüber 15-minütigen Pausen nach längeren Intervallen deutlich bevorzugt werden. Laut Dababneh, Swanson & Shell (2001) ist allerdings zu vermeiden, äußerst viele sehr kurze Pausen zu machen, da dies ständige Arbeitsunterbrechungen zur Folge hat. Die Testpersonen in dieser Untersuchung bevorzugten vier zusätzliche neunminütige Pausen gegenüber zwölf drei-minütigen Pausen im Laufe des Arbeitstages.

Zudem wirkt sich bereits die Aussicht auf eine bevorstehende Pause positiv auf die Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit aus. Häufigere kurze Pausen sind dabei aufgrund des sogenannten Endspurteffektes besonders förderlich. Darunter wird eine kurzfristige intensivierte Leistungsmobilisierung verstanden, die sich aus der positiven Vorfreude auf die Arbeitspause ergibt (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018).

Auf Pausen zu verzichten, führt dagegen zu einer Abnahme der Leistungsfähigkeit über den Tagesverlauf hinweg. Dies ist dadurch begründet, dass der Körper in gewissen Intervallen in einen Erholungsmodus umstellt. Wird diesem Erholungsbedürfnis nicht nachgekommen, bedarf es einer größeren Anstrengung, um dasselbe Leistungsniveau aufrecht zu erhalten. Eine gewisse Zeit kann dies kompensiert werden, wenn die Erholungsschuld allerdings zu groß wird, sinkt die Leistungsfähigkeit und es kommt zu einer verlangsamten Regenerationsfähigkeit nach Arbeitsende (Blasche, 2014).

Praxisempfehlungen

Für die Umsetzung in Unternehmen zeigt sich, dass durch organisatorische Rahmenbedingungen in Bezug auf Pausenzeiten starker Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der

MitarbeiterInnen genommen werden kann. Allgemein empfiehlt sich, Pausen jedenfalls einzuhalten. Das Ergänzen von gesetzlich vorgeschriebenen Pausen durch Kurzpausen von rund fünf Minuten nach circa einstündiger Arbeitstätigkeit zeigt besonders positive Effekte, die zu keinen Leistungseinbußen für das Unternehmen führen. Diese bewirken sogar eine Produktivitätssteigerung im Arbeitsprozess sowie eine verbesserte Regenerationsfähigkeit nach Arbeitsende.

2.3.2 Organisationselement – Pausentätigkeit

Im Rahmen des Organisationselementes der Pausentätigkeit geht es um die Fragestellung, was in der Pause gemacht und mit wem diese verbracht wird. In einer Befragung zum Thema Pausengestaltung gaben die Befragten als häufigste Pausentätigkeit das Essen und Trinken sowie Unterhaltungen mit KollegInnen an. Zudem verbringt fast ein Drittel der Befragten die Pause lieber mit KollegInnen, während nur rund 18 % eine allein verbrachte Pause bevorzugen (Paridon & Lazar, 2017).

In Bezug auf den Pauseninhalt weisen Wendsche & Lohmann-Haislah (2018) darauf hin, dass dieser grundsätzlich aus einer kompensatorischen Tätigkeit bestehen soll. Das bedeutet, der Pauseninhalt sollte eine gegensätzliche Aktivität zur Arbeitstätigkeit darstellen. Nach intensiver körperlicher Arbeit empfiehlt sich eine passive Pause, wie zum Beispiel eine kurze Ruhe- oder Schlafphase (Power Nap) oder eine gemütliche Unterhaltung mit KollegInnen, während nach geistiger Tätigkeit eine aktive Pause, wie ein Spaziergang an der frischen Luft aktivierend wirkt und eine passende kompensatorische Tätigkeit darstellt (Eder & Wendsche, 2014). Zudem ist eine abwechslungsreiche Pausengestaltung, die die Pauseninhalte auf die vorangegangene Arbeitstätigkeit abstimmt, ratsam (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018).

Ein Erholungseffekt kann auch schon durch einen Anforderungswechsel erzielt werden. Das bedeutet, dass bereits durch Variieren der Belastungsanforderungen im Zuge der Arbeitstätigkeit Regeneration stattfinden kann. Ein Beispiel hierfür stellt die Regeneration durch den Wechsel von einer monotonen zu einer anregenden Arbeitstätigkeit dar. Dies ermöglicht die „psychische Distanzierung“ von der Tätigkeit, die einen wesentlichen Beitrag zur Erholung leistet (ebd.).

Praxisempfehlungen

Für die praktische Handhabung im Unternehmen ist die gesetzliche Grundlage wesentlich zu erwähnen. Während der/die ArbeitnehmerIn bei der gesetzlich vorgeschriebenen, unbezahlten 30-minütigen Pausenzeit von jeglicher Arbeitstätigkeit befreit ist und die Pausengestaltung frei planen kann, kann der Arbeitgeber in den zusätzlich dazu gewährten Pausen, die innerhalb der Arbeitszeit stattfinden, den Inhalt der Pausen steuern. Dies kann in Form von angeleiteten Pausen mit Ausgleichsübungen, kurzen Stretchingseinheiten, Entspannungsübungen oder gemeinsamen Spaziergängen der Fall sein (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018). Wichtig ist, dass darauf geachtet wird, eine möglichst kompensatorische Pausengestaltung bzw. zumindest einen Tätigkeitswechsel nach einer gewissen Arbeitszeit zu ermöglichen.

2.3.3 Organisationselement – Pausenumgebung

Die zuvor erwähnten Tatsachen, wonach Pausen häufig zur Nahrungsaufnahme und zum Austausch mit KollegInnen genutzt werden und eine möglichst abwechslungsreiche Pausengestaltung zu empfehlen ist, legen die Frage nach der benötigten Pauseninfrastruktur nahe. Diesbezügliche Rahmenbedingungen, die vom Unternehmen bereitgestellt werden sollten, sind Pausenräume, die eine möglichst differenzierte Pausengestaltung ermöglichen (Paridon & Lazar, 2017).

Laut Arbeitsstättenverordnung (AStV, 1998) ist ein Pausenraum zur Verfügung zu stellen, wenn in der Arbeitsstätte im Normalfall mehr als zwölf MitarbeiterInnen gleichzeitig beschäftigt sind (§ 36 (1)). Laut der iga-Befragung zum Thema Pausengestaltung gibt nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten an, ihre Pause im Pausenraum zu verbringen. Um die MitarbeiterInnen zu einer Nutzung der Pausenräume vor allem in Hinblick auf eine räumliche Distanzierung von der Arbeitstätigkeit zu bewegen, sollten diese bei der Gestaltung von Pausenräumen jedenfalls partizipieren können. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit für eine spätere Nutzung der bereitgestellten Angebote (Paridon & Lazar, 2017). Eder & Wendsche (2014) nennen als weitere wichtige Faktoren zur Erhöhung des Nutzungsgrades Erreichbarkeit, Gemütlichkeit, Sauberkeit und Ausstattung der Räumlichkeit. Zusätzlich zu den MitarbeiterInnenbedürfnissen müssen gesetzliche Vorgaben eingehalten und sollten wissenschaftliche Erkenntnisse zu einer gesundheitsförderlichen Pausenraumgestaltung miteinbezogen werden. Beispielsweise haben sich natürliche Umgebungen, mit vielen natürlichen Lichtquellen und mit Ausblick in die Natur als erholungsfördernder erwiesen als künstliche Umgebungen (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018).

Die Bereitstellung von infrastrukturellen Rahmenbedingungen zur Pausengestaltung stellt für das Unternehmen ein Instrument dar, durch das auch der Pauseninhalte gelenkt werden kann. Für die Schaffung von Rahmenbedingungen zu einer vielfältigen Pausengestaltung sollten nach Möglichkeit separate Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt werden, die eine gesellige Unterhaltung mit KollegInnen und Nahrungsaufnahme gleichsam ermöglichen, wie den eigenen Rückzug und Entspannung zulassen oder Bewegung fördern (Ghadiri, 2016).

Praxisempfehlungen

Für die konkrete Umsetzung im Unternehmen ist es demnach wichtig, bei der Pausenraumgestaltung sowohl gesetzliche Vorgaben, wissenschaftliche Erkenntnisse und die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen miteinzubeziehen und so Rahmenbedingungen zu schaffen, die vielfältige Pauseninhalte ermöglichen. Zudem dient dieses Vorgehen der Erhöhung des Nutzungsgrades und trägt damit dazu bei, dass MitarbeiterInnen sich in ihren Pausen räumlich wie auch psychisch von der Arbeitstätigkeit distanzieren können und somit eine gesteigerte Regeneration erleben.

2.3.4 Organisationselement – Formalisierung

Beim letzten Organisationselement Formalisierungsgrad, geht es um die Fragestellung, ob die Pausen vom Unternehmen vorgegeben werden sollen oder von den Mitarbei-

terInnen je nach Bedarf festgelegt werden können (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018). Diesbezüglich stehen sich zwei konträre Positionen gegenüber.

Blasche (2014) argumentiert für eine Selbstregulation bei Pausen, da Pausen dann am wirksamsten sind, wenn sich Anzeichen von Ermüdung einstellen, was sehr individuell unterschiedlich sein kann. Einen weiteren Vorteil dabei stellt die Tatsache, dass Arbeitstätigkeiten zu Ende gebracht werden können, was wiederum das Unterbrechungserleben vermindert und ein gedankliches Abschalten in der Pause erleichtert. Erzwungene Arbeitsunterbrechungen durch vorgegebene Arbeitspausen können aufgrund des Unterbrechungserlebens dagegen sogar zu einer zusätzlichen „psychischen Beanspruchung“ beitragen (Eder & Wendsche, 2014).

Vielfach stellt die Einschätzung des optimalen Pausenzeitpunktes, basierend auf dem individuellen Ermüdungserleben, aber eine Herausforderung für die MitarbeiterInnen dar. Freie Pausen werden häufig erst bei vorhandenen Müdigkeitsanzeichen in Anspruch genommen, was dazu führt, dass eine längere Pausendauer notwendig ist, um denselben Erholungswert zu erreichen. Um MitarbeiterInnen somit vor einem drohenden Leistungsabfall und Überlastungssymptomen, wie Verspannungen und Kopfschmerzen zu bewahren, können festgelegte Pausenzeiten wiederum sinnvoll sein (ebd.). Da das Ausfallenlassen von Pausen häufig aufgrund eines hohen Arbeitspensums vorkommt, eignen sich vom Unternehmen festgelegte Pausen hier besonders, um auch dann dafür zu sorgen, dass Pausen eingehalten werden (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018).

In verschiedenen Arbeitsablaufstudien wurde gezeigt, dass sich durch festgelegte Pausen die „kaschierten Pausen“ reduzierten. Darunter werden jene Tätigkeiten verstanden, die während der Arbeitstätigkeit ausgeführt werden und vom Arbeitsinhalt ablenken, wie beispielsweise das Beantworten von privaten Nachrichten oder E-Mails. Selbst gewählte Pausen wurden dagegen oft „zur Verlängerung von betrieblichen Pausen oder sogar zur Vorverlegung des Arbeitsendes“ genutzt, womit allerdings der erhoffte Erholungseffekt gänzlich verloren geht (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018).

Im Rahmen des iga-Reports zum Thema Pausengestaltung gaben allerdings fast drei Viertel der befragten MitarbeiterInnen an, dass Pausenzeiträume nicht vom Arbeitgeber vorgegeben werden sollen. Zudem sprechen sich ~70 % dafür aus, dass die Dauer der Pausen von den MitarbeiterInnen frei wählbar sein soll. Bei Führungskräften dagegen zeichnet sich ein anderes Bild ab. Diese geben signifikant häufiger an, vorgegebene Pausen zu bevorzugen. Als Gründe dafür nennen sie am häufigsten die damit einhergehende Sicherstellung der Einhaltung von Pausen sowie den „Schutz vor Selbstausbeutung“. Ein weiteres, häufig genanntes Argument stellt die leichtere Planbarkeit, Erreichbarkeit und Arbeitsorganisation durch vorgegebene Pausen dar (Paridon & Lazar, 2017).

Wendsche & Lohmann-Haislah (2018) kamen in ihrer Übersichtsarbeit zum Thema „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ mit dem Schwerpunktthema Pausen zu dem Fazit, dass sich zwischen vorgegebenen und frei wählbaren Pausen keine signifikanten Unterschiede in den Wirkungen abzeichneten. Lediglich präventive Effekte frei wählbarer Pausen auf die Reduktion arbeitsassoziierter körperlicher Belastungen konnten aus den Befunden abgelesen werden.

Praxisempfehlungen

Aus den kontroversen Befunden in Bezug auf den Formalisierungsgrad lässt sich keine eindeutige Empfehlung ableiten. Welcher Formalisierungsgrad des Pausensystems in einem Unternehmen angewandt wird, sollte in jedem Unternehmen, abgestimmt auf die individuellen Bedürfnisse verschiedenster Beschäftigtengruppen, gesondert entschieden werden. Um den Bedürfnissen möglichst aller MitarbeiterInnen und Führungskräfte gerecht zu werden, eignet sich ein partizipativer Zugang. Dabei werden die Beschäftigten gezielt in den Entscheidungsprozess miteinbezogen und können ihre Bedürfnisse äußern (Friczewski, 2017).

3 Ausbildung von Pausencoaches im Rahmen des Projektes „Gesunde MitarbeiterInnen - Gesunder Betrieb!“

Im Hinblick auf eine verhältnisorientierte, nachhaltige Verankerung eines Pausensystems in den Unternehmen wurde im Projekt „Gesunde MitarbeiterInnen - Gesunder Betrieb!“ eine Ausbildung zum „Pausencoach“ für MitarbeiterInnen und Führungskräfte angeboten. Die ausgebildeten Pausencoaches fungieren in den Unternehmen als MultiplikatorInnen. Das bedeutet, sie werden in Themen rund um eine gesunde Pausengestaltung geschult und tragen diese Informationen an die Mitarbeitenden im eigenen Betrieb weiter, wodurch sich das generierte Wissen multipliziert (Blümel & Lehmann, 2015).

Die Pausencoach-Ausbildung fand in Form eines dreistündigen Workshops statt. MitarbeiterInnen und Führungskräfte aller fünf Projektbetriebe wurden zur Teilnahme eingeladen. Insgesamt nahmen vier Personen aus drei Projektbetrieben an der Ausbildung teil. Dies bot eine gute Grundlage für gegenseitigen Austausch über Erfahrungen zu dem Thema Pausen in den jeweiligen Betrieben und trug positiv zu dem interaktiven Charakter der Ausbildung bei.

Folgende Themen wurden im Rahmen der Pausencoach-Ausbildung behandelt:

- Rolle eines Pausencoaches – Zweck, Aufgaben, Nutzen
- Stressreaktionen & Regeneration
- Der Basic-Rest-Activity-Cycle (BRAC-Zyklus)
- Pausengestaltung im Arbeitsalltag
 - o Rechtliche Grundlagen
 - o Arten von Pausen
 - o Planung von Pausen
 - o Wirkung von Pausen
 - o Ideen für Kurzpausen
- Pausenkultur – 4-Ebenen Modell
- Pausenraumgestaltung
- Das Pausencheck-Verfahren

Dadurch wurden die TeilnehmerInnen einerseits für die Wichtigkeit und die positiven Wirkungen von Kurzpausen im Arbeitsalltag sensibilisiert und erlernten andererseits, welche verhältnisorientierten Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen werden müssen, um die Umsetzung wirkungsvoller Pausensysteme zu realisieren.

Ein leicht anzuwendendes Instrument zur Einschätzung der Rahmenbedingungen in Bezug auf die Pausenkultur im Betrieb stellt das Pausencheck-Verfahren von Wendsche (2014) dar. Dabei handelt es sich um ein umfangreiches Screeningtool, bestehend aus 49 empirisch gestützten Kriterien bezüglich des betrieblichen Pausensystems. Für die Pausencoach-Ausbildung wurde die Originalversion des Pausencheck-Verfahrens auf 18 wesentliche Kriterien gekürzt. Diese Version wurde den AusbildungsteilnehmerInnen vorgestellt und im Anschluss zur Bewertung des Pausensystems im eigenen Betrieb verwendet. Dadurch konnten Bereiche und Handlungsfelder identifiziert werden, an denen in der Arbeit als Pausencoach angesetzt werden kann.

Um das generierte Know-how nachhaltig im Betrieb zu verankern, erhielt jede(r) TeilnehmerIn eine Schulungsmappe. Diese bestand aus der Schulungspräsentation und dem gekürzten Pausencheck-Verfahren. Zusätzlich dazu wurden eigens für die Ausbildung Kommunikationsmaterialien zur Sensibilisierung für das Thema Pausen im Betrieb aufbereitet. Die Kommunikationsmaterialien beinhalteten Ideen für eine abwechslungsreiche Pausengestaltung, unterteilt in die drei Pausenkategorien Mikropausen (<1 Min.), Minipausen (1-3 Min.) und Kurzpausen (5-15 Min.). Diese Pausenideen wurden in Form von Postkarten und Handzetteln aufbereitet und den Teilnehmenden in der Schulungsmappe als Instrument zur Informationsweitergabe mitgegeben. Außerdem wurden ihnen alle Schulungsunterlagen digital in Form eines Online-Kurses zur Verfügung gestellt. In dem Online-Kurs konnten zudem die im Zuge des Projektes erstellten Pausenvideos abgerufen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Teilnehmenden der Pausencoach-Ausbildung nicht nur ein umfassendes Know-how im Bereich der gesunden Pausengestaltung erhalten, sondern auch verschiedene Instrumente und Materialien mitbekommen haben, die sie in ihrer Tätigkeit als Pauscoach unterstützen sollen. Sie wurden damit befähigt, auf die Verhaltensebene (z.B. durch Ideen zur Pausengestaltung) sowie auf die Verhältnisebene (z.B. Pausencheck-Verfahren) einzuwirken und mittels ihrer erworbenen Kompetenzen die Etablierung eines nachhaltigen und gesunden Pausensystems im eigenen Unternehmen anzustoßen und zu realisieren.

4 Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Erkenntnissen und Erfahrungswerten hinsichtlich der Implementierung einer gesunden Pausenkultur im Rahmen des Projektes „Gesunde MitarbeiterInnen - Gesunder Betrieb!“ können folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

MultiplikatorInnenansatz

Es empfiehlt sich, die Implementierung von Maßnahmen zur Förderung einer gesunden Pausenkultur nicht nur an die Zielgruppe MitarbeiterInnen auszurichten, sondern auch Führungskräfte und MultiplikatorInnen aktiv einzubinden. Dadurch kann ein höherer Wirkungsgrad sowie eine bessere Zielgruppenerreichung erzielt werden.

Dauerhafter Prozess

Es zeigt sich, dass die Förderung einer gesunden Pausenkultur als ein dauerhafter Prozess anzusehen ist, der nicht nur fortlaufend adaptiert, sondern auch in allen betrieblichen Prozessen mitgedacht werden muss.

Verhältnisorientierung

Eine gesunde Pausenkultur hat nicht nur die individuellen Verhaltensweisen des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin in den Blick zu nehmen, sondern braucht auch eine innerbetriebliche Kultur, die Rahmenbedingungen für ein gesundes Pausenverhalten ermöglicht.

Literatur

- Amon-Glassl, U. (2003). Betriebliche Gesundheitsförderung. Pausenprogramme am Arbeitsplatz. Theorie, Empirie und Tipps für die arbeitspsychologische Praxis. Frankfurt: Peter Lang, Europäischer Verlag für Wissenschaften.
- Bhatia, N. & Murrell, K.F.H. (1969). An Industrial Experiment in Organized Rest Pauses. *Human Factors*, 11 (2), 167-173.
- Blasche, G. (2014). Arbeitspausen - aus Sicht der Erholungsforschung. *Österreichisches Forum Arbeitsmedizin*, 14 (2), 10-16.
- Blümel, S. & Lehmann, F. (2015). Zielgruppen, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Verfügbar unter: <https://www.leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/zielgruppen-multiplikatorinnen-und-multiplikatoren/> [16.04.2019].
- Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (BMAS). (1998). Arbeitsstättenverordnung: AStV. Verfügbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009098> [16.04.2019].
- Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (BMAS). (1998, 01. Mai). Bildschirmarbeitsverordnung: BS-VO (§ 10). Verfügbar unter: <https://www.jusline.at/gesetz/bs-vo/paragraf/10> [16.04.2019].
- Dababneh, A.J., Swanson, N.G. & Shell, R. L. (2001). Impact of added rest breaks on the productivity and well being of workers. *Ergonomics*, 44 (2), 164-174.
- Eder, B.-C. & Wendsche, J. (2014). Evaluierung der psychischen und physischen Ent-Lastung. *Sichere Arbeit*, 6, 22-28.
- Friczewski, F. (2017). Partizipation im Betrieb: Gesundheitszirkel & Co. In G. Faller (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 243-252). (3. Aufl.). Bern: Hogrefe.
- Ghadiri, A. (2016). Arbeitspausen in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ein Vorgehensmodell für die systematische Implementierung von gesunden Pausen. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 4, 270-276.
- Graf, O. (1922). Über lohnendste Arbeitspausen bei geistiger Arbeit. *Psychologische Arbeiten*, 7, 548-611.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Hrsg.). Dortmund/Berlin/Dresden.

- Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- ÖNORM EN ISO 10075-2. (1996). *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 2: Gestaltungsgrundsätze*. Wien: Österreichisches Normungsinstitut.
- Österreichische Bundesregierung. (1969, 11. Dezember): *Arbeitszeitgesetz: AZG (§ 11)*. Verfügbar unter: <https://www.jusline.at/gesetz/azg/paragraf/11> [16.04.2019].
- Paridon, H. & Lazar, N. (2017). *iga.Report 34. Regeneration, Erholung, Pausengestaltung – alte Rezepte für moderne Arbeitswelten?* Dresden: iga.
- Wendsche, J. (2014). *Pausencheckverfahren*. Dresden: Technische Universität.
- Wendsche, J. (2015). *Optimale Erholung während der Arbeit: Wie man Pausensysteme bewerten kann*. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1, 9-12.
- Wendsche, J., Hacker, W., Wegge, J., Schrod, N., Roitzsch, K., Tomaschek, A. & Kliegel, M. (2014). Rest break organization in geriatric care and turnover: A multimethod cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*. 51 (9), 1246-1257.
- Wendsche, J. & Lohmann-Haislah, A. (2018). *Arbeitspausen gesundheits- und leistungsförderlich gestalten* (1. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Wendsche, J. & Wegge, J. (2014). *Ein Rahmenmodell zur Anwendung von Kurzpausensystemen im Arbeitskontext*. Conference paper, Technische Universität Dresden/Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie.