



Mentale Erholung von der Arbeit: Abschalten lernen

baua: Praxis

Inhalt

Einleitung	2
<hr/>	
1 Mentale Erholung im Überblick	3
1.1 Was genau ist mentale Erholung?	3
1.2 Wie kann man sich mental erholen?	8
1.3 Wo findet mentale Erholung statt?	12
1.4 Warum ist mentale Erholung wichtig?	14
Verbreitung von Abschaltproblemen in Deutschland	14
Folgen von erfolgreichem Abschalten und Abschaltproblemen	15
<hr/>	
2 Interventionen zum Abschalten erfolgreich planen und umsetzen	17
2.1 Arbeitsbezogene Interventionen zum Abschalten von der Arbeit	18
2.2 Personenbezogene Interventionen zum Abschalten von der Arbeit	20
2.3 Das Einmaleins zum erfolgreichen Abschalten	21
<hr/>	
3 Mentale Erholung verbessern – drei wesentliche Erfolgsfaktoren	26
3.1 Schlafqualität fördern	27
Der Teufelskreis aus ungünstiger Arbeit und schlechtem Schlaf	27
Organisationale Maßnahmen zur Verbesserung der Schlafqualität	28
Verbesserung der persönlichen Schlafqualität	29
3.2 Grübeln stoppen und Emotionen regulieren	31
Warum grübeln wir?	31
Wie grübelt man richtig? – Unterscheidung zwischen positiven und negativen arbeitsbezogenen Gedanken	31
Organisationale Maßnahmen zur Verbesserung der Emotionsregulierung	32
Hilfen zum persönlichen Gedankenstopp	33
3.3 Abgrenzung von Arbeit und Privatleben	35
Organisationale Maßnahmen zur Verbesserung der Abgrenzung von Arbeit und Freizeit	35
Persönliche Grenze zwischen Arbeit und Freizeit bewusst ziehen	36
<hr/>	
Fazit	38
<hr/>	
Literatur	40
<hr/>	
Impressum	44

Einleitung

Von der Arbeit abzuschalten ist oft nicht einfach. Nach dem Feierabend werden Anrufe der Führungskraft entgegengenommen, während des Abendessens schon die Aufgaben für den nächsten Arbeitstag geplant. Das Einschlafen fällt schwer, weil ein unangenehmes Gespräch mit einer Kundin oder einem Kunden nicht aus dem Kopf geht.

Viele Beschäftigte haben Schwierigkeiten, einen erholsamen Feierabend zu verwirklichen. Die Gedanken kreisen immer wieder um die Arbeit, eine unerledigte Aufgabe wird „noch schnell“ beendet, oder ein ungelöster Konflikt am Arbeitsplatz verhindert ein schnelles Einschlafen.

Die Gründe für Probleme beim **Abschalten von der Arbeit** sind vielfältig. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen es, ständig erreichbar zu sein: Sie lassen die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen. An Arbeitstagen mit hohem Zeitdruck, zahlreichen Unterbrechungen oder vielen komplexen Aufträgen bleiben manche Aufgaben unbeendet und erschweren nach der Arbeit eine umfassende **mentale Erholung**. Und das, obwohl diese an solchen Tagen besonders gebraucht wird. Schwierigkeiten beim Abschalten führen häufig dazu, Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Man arbeitet beispielsweise an einer Arbeitsaufgabe einfach in der Freizeit weiter. Kurzfristig kann dies ein Gefühl der Zufriedenheit auslösen, da die Liste unbeendeter Aufgaben dadurch verkürzt wird. Gleichzeitig wird aber die notwendige Erholung gehemmt, wodurch langfristig verschiedene psychische und körperliche Beschwerden entstehen können.

Um langfristig gesund und beschäftigungsfähig zu bleiben, ist es deshalb wichtig, frühzeitig Strategien zur mentalen Erholung zu erlernen, diese regelmäßig in den Arbeitsalltag einzubeziehen und so in der Freizeit häufiger die Arbeit erfolgreich aus dem Kopf zu bekommen.

Die Ihnen vorliegende Handlungshilfe *baua: Praxis* möchte Sie bei diesem Lernprozess unterstützen. Sie richtet sich in gleicher Weise an Führungskräfte, Fachleute aus dem Personalmanagement und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst. Es werden grundlegende Begriffe und zugrunde liegende Mechanismen der mentalen Erholung erläutert und anschließend evidenzbasierte (auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhende) Empfehlungen aus der Erholungsforschung gegeben. Übungsbeispiele ermuntern dazu, das Gelernte auszuprobieren.

1 Mentale Erholung im Überblick



1.1 Was genau ist mentale Erholung?

Schneller, besser, weiter – die moderne Arbeitswelt stellt viele Menschen vor zahlreiche neue Herausforderungen. Die zunehmende Verbreitung neuer Kommunikations- und Informationstechnologien (z. B. privater Mobilendgeräte) sowie die Zunahme an Telearbeit haben in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass Beschäftigte immer erreichbar sind und die Arbeit auch während der Ruhezeit stärker verfügbar ist (Kelliher & Richardson, 2019; Kubicek & Tement, 2016). Zudem lässt sich beobachten, dass sich die täglichen Arbeitsaufgaben verdichten. Infolgedessen bleiben diese am Ende des Arbeitsalltags häufiger unerledigt. So berichten laut einer aktuellen Erhebung über die Arbeitsbedingungen in Europa (EWCS) 29 Prozent der deutschen Beschäftigten, dass sie mehrfach pro Monat oder häufiger in ihrer Freizeit arbeiten, und 30 Prozent, dass sie zumindest manchmal oder häufiger nicht genug Zeit haben, ihre tägliche Arbeit zu schaffen.



Die Folge: Die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmt zunehmend, und Beschäftigte empfinden es als schwierig, in ihrer Ruhezeit Abstand von ihrer Arbeit zu gewinnen. Sie beantworten außerhalb ihrer Arbeitszeit Anrufe ihrer Vorgesetzten, grübeln über Arbeitsangelegenheiten oder arbeiten an Aufgaben weiter. Diese Personen haben – genau wie 18 Prozent der Beschäftigten in Deutschland (BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019) – sehr starke Probleme, von der Arbeit abzuschalten.

Die Fähigkeit, von der Arbeit abzuschalten, ist allerdings wesentlich, damit Erholung gelingen kann. **Abschalten von der Arbeit** beschreibt das individuelle Erleben, weg von der Arbeitssituation zu sein. Dabei spielt nicht nur das körperliche Verlassen des Arbeitsortes eine Rolle, sondern vor allem auch die erfolgreiche geistige Distanzierung von allen Themen, die die Arbeit betreffen (Etzion et al., 1998; Sonnentag & Fritz, 2015). Das Abschalten von der Arbeit stellt somit eine Form der mentalen Erholung dar.

■ Wenn Beschäftigte auch in der Ruhezeit erreichbar sind, verschwimmt die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben.

Wie unsere Arbeit das Abschalten von der Arbeit erschwert

Auch für das Abschalten von der Arbeit hält die psychologische Erholungsfor- schung ein Erklärungsmodell bereit: Das **Stressor-Detachment Model** (Sonnentag, 2011; Sonnentag & Fritz, 2015) (dt.: Stressoren-Abschalten-Modell) nimmt an, dass Arbeitsstressoren (z. B. Zeitdruck, hohe emotionale oder geistige Anfor- derungen) dazu führen, dass Beschäftigte während einer Erholungsphase schlechter von der Arbeit abschalten können. Dadurch wird das Wohlbefinden der betroffenen Personen beeinträchtigt. Zugleich kann das Abschalten von der Arbeit aber auch als wichtige Bewältigungsressource angesehen werden, die die negativen Aus- wirkungen von hohen Arbeitsanforderungen auf das Wohlbefinden abschwächen kann. Das bedeutet beispielsweise, dass Menschen, denen es besser gelingt, sich in ihrer Freizeit mental von der Arbeit zu lösen, sich seltener in ihrem Wohlbefin- den beeinträchtigt fühlen.

Im Projekt der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) F 2431 „Erholung innerhalb und außerhalb des Arbeitskontextes“ schilderten Beschäftigte in einer Interviewstudie aus wissens- und dienstleistungsintensiven Berufen ein- drücklich, wie die Arbeit das Abschalten von der Arbeit und die mentale Erholung beeinträchtigen kann.

„ Ich mag diese Konflikte nicht, die es hier gibt. Ich bin schon immer so ein fried- fertiger Mensch, der mit allen gut klarkommen will. Es klappt auch teilweise, aber es gibt eben Kollegen, die das behindern, sage ich mal. Und das stört mich einfach. Und das belastet mich dann zu Hause.“

„ Ich würde nicht mal sagen, das sind die Tage, die stressig auf Arbeit waren, sondern da hat vielleicht mal ein Kollege nicht so mitgespielt ... oder der Chef wieder irgendwas zu meckern gehabt.“

„ Also, es gab vor Kurzem auch Konflikte mit meiner Teamleiterin. Konnte ich zwei Nächte nicht schlafen.“

In der psychologischen Forschung konnte **mentale Erholung** als ein wichtiger Mecha- nismus erkannt werden, um die Gesundheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. Im Arbeitsalltag werden sie mit verschiedensten Arbeits- anforderungen (sogenannten Stressoren) konfrontiert, die ihre „Energie“ (sogenannte Ressourcen) strapazieren oder sogar aufbrauchen (siehe Abbildung 1). Der Prozess der mentalen Erholung wirkt dabei dem Verbrauch bedeutsamer Ressourcen ent- gegen, indem diese wieder aufgefüllt, also in den Ausgangszustand zurückgeführt werden (siehe Abbildung 2). Man kann dies mit einer Batterie vergleichen, deren Energievorrat (Ressourcen) während der Nutzung (Arbeitsbelastung) abnimmt und durch ein Ladegerät (Erholung) wieder idealerweise auf ein hundertprozentiges Funk- tionsniveau gebracht werden kann. Mentale Erholung dient folglich dazu, strapazierte und aufgebrauchte Ressourcen wiederherzustellen sowie die eigene Leistungsfähigkeit zurückzuerlangen (Sonnentag & Zijlstra, 2006).

■ Abschalten von der Arbeit wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden aus.



■ Mentale Erholung stellt die Leistungsfähigkeit wieder her, indem sie den aufgebrauchten Energievorrat wieder auffüllt.

Kommen Ihnen einige dieser Arbeitsanforderungen bekannt vor?

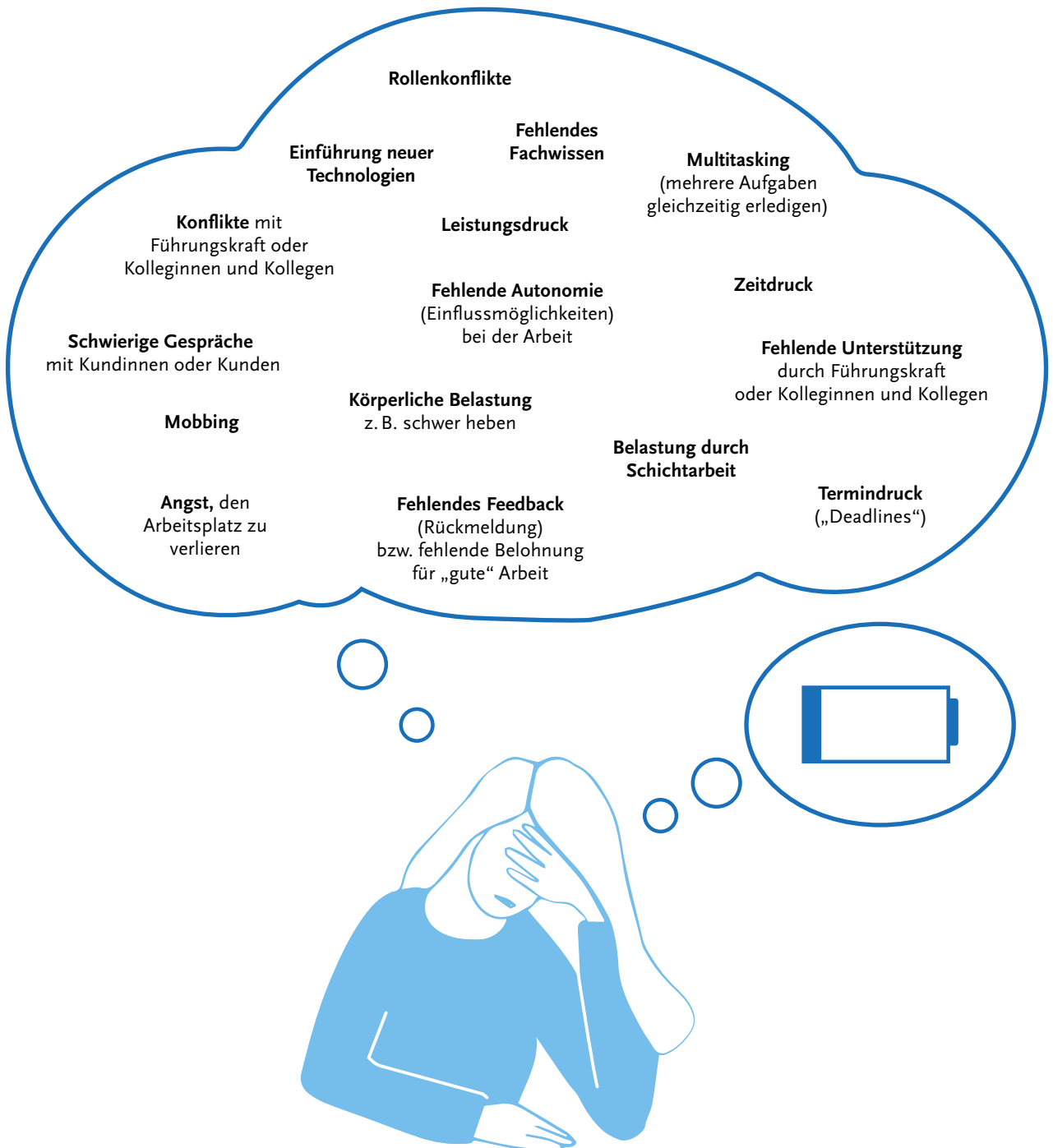


Abb. 1 Hohe Arbeitsanforderungen erschweren die mentale Erholung.

Um die oben abgebildete Vielzahl an Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können, reichen eine hohe Motivation und eine hohe berufliche Qualifikation allein nicht aus. Beschäftigte müssen auch über psychische, physische und emotionale (d. h. geistige, körperliche und seelische) Ressourcen verfügen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Den zugrunde liegenden psychologischen Mechanismus der mentalen Erholung beschreiben die Psychologen Meijman und Mulder (1998) in ihrem **Effort Recovery Model** (dt.: Anstrengungs-Erholungs-Modell). Sie zeigen auf, dass bestimmte Anforderungen im Arbeitsalltag (z. B. das Erledigen einer Arbeitsaufgabe) in Form eines Stressprozesses zu kurzfristigen Beanspruchungsfolgen (z. B. Müdigkeit) führen. Durch Erholung können diese kurzfristigen Auswirkungen rückgängig gemacht werden. Dabei betonen Meijman und Mulder (1998), dass der Erholungsprozess eintritt, wenn die Person dem Stressor nicht mehr ausgesetzt ist.

Findet dieser Erholungsprozess jedoch nicht statt, häufen sich die einzelnen Stressreaktionen bis zu einem dauerhaften Zustand an, der nur bedingt umkehrbar ist. Regelmäßige Erholung kann somit als „Schutzschild“ vor langfristigen chronischen Gesundheitsbeschwerden angesehen werden.

■ **Regelmäßige Erholung** dient als „Schutzschild“ vor chronischen Gesundheitsbeschwerden.

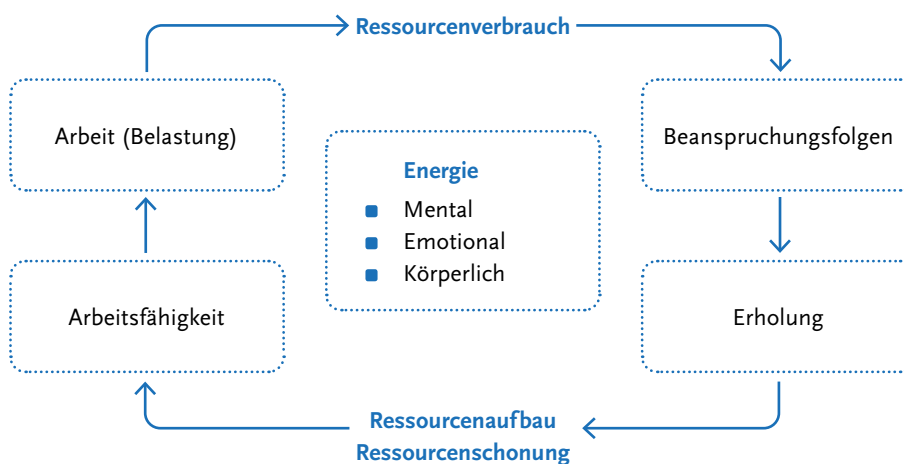


Abb. 2 Der Kreislauf von Arbeit und Erholung (angelehnt an Wieland-Eckelmann & Baggen, 1994).



1.2 Wie kann man sich mental erholen?

Insgesamt hat die Erholungsforschung sechs Formen von psychologischen Erholungserfahrungen identifiziert, die zur Erholung beitragen (angelehnt an Sonnentag & Fritz, 2007, 2015; Newman, Tay & Diener, 2014). Die im Folgenden aufgeführten Zitate stammen von Personen, die im Rahmen des BAuA-Projekts „Erholung innerhalb und außerhalb des Arbeitskontextes“ interviewt wurden.

Mentales Abschalten von der Arbeit. Hierbei handelt es sich um die Fähigkeit, sich in der arbeitsfreien Zeit geistig von der Arbeit zu distanzieren. Damit ist nicht nur gemeint, arbeitsbezogene Aktivitäten zu vermeiden, wie z. B. das Beantworten von beruflichen E-Mails oder Anrufen, sondern auch das mentale Verlassen der Arbeit durch das Erlangen von Distanz zu jeglichen Anforderungen des Arbeitsplatzes. Das körperliche Verlassen des Arbeitsplatzes ist somit nicht ausreichend, um sich erfolgreich zu erholen!

» *Erholung ist für mich, wenn man so alles ausblendet. Man ist so ganz für sich. Man muss sich keinen Stress machen, man kann sich Zeit lassen, man hat keinen Druck. Das ist für mich so Erholung, wenn ich wirklich komplett abschalten kann.“*

Entspannung beschreibt einen Zustand geringer Aktivierung sowie einen als angenehm empfundenen Gemütszustand, der dem Druck der Arbeitsanforderungen entgegenwirkt und Wohlbefinden sowie Gesundheit fördert. Ähnlich zum Abschalten von der Arbeit kann Entspannung körperlich und mental stattfinden. Oftmals werden Aktivitäten als entspannend wahrgenommen, die mit wenig sozialer sowie körperlicher Beanspruchung verbunden sind (Steed et al., 2021).

» *Das kann einfach dieser entspannte Sonntag auf der Couch sein. Umgekehrt finde ich es wichtig, wenn man fünf Tage die Woche arbeiten geht und jeden Tag das Gleiche sieht über Jahre, am Wochenende eine andere Qualität zu schaffen, indem man in seiner Freizeit möglichst viel aktiv unternimmt, um einfach andere Eindrücke zu haben und den Kopf mal wieder mit anderen Dingen und schönen Erlebnissen vollzupumpen. Aber die Mischung muss halt stimmen.“*

Herausforderungen meistern. Im Kontrast zur Entspannung können auch herausfordernde Aktivitäten zu mentaler Erholung beitragen. Ein neues Hobby ausprobieren, eine neue Sprache erlernen oder ein kleines Abenteuer in der Natur erleben – all das sorgt für Ablenkung vom Berufsleben und fördert die Zufriedenheit durch den wahrgenommenen Lernerfolg in der Freizeit, da der Aufbau von Kompetenzen außerhalb der Arbeit Selbstbewusstsein und Selbstwahrnehmung stärkt.

■ Erholung kann verschiedene Ausprägungen haben – von Entspannung bis Herausforderung. Wesentlich ist, etwas ganz anderes zu tun als bei der Arbeit.

» *Zu Hause Musik machen ist sehr erholsam. Also wirklich so dieses – was völlig anderes machen. ... Ich merke einfach, es ist schön. Einfach mal so was anderes tun, was Strukturiertes, Gleichmäßiges, Nachvollziehbares tun.“*

Wahrnehmung von Kontrolle und Selbstbestimmung. Das selbstbestimmte Wählen von Aktivitäten innerhalb des Erholungsprozesses und die dadurch wahrgenommene Kontrolle sind mit einer erhöhten Zufriedenheit verknüpft.

» *Wenn ich an meine Erholung nach der Arbeit denke, da denke ich nachmittags an meinen Garten. (Lacht) Ja, oder einfach an freie Zeit. Das ist ja für mich auch, hat man ja nicht so viel. Und das ist eigentlich für mich dann schon Erholung, wenn ich selber über meine Zeit bestimmen kann.“*



Wahrnehmung von Sinnhaftigkeit. Das Gefühl, dass eine Tätigkeit sinnvoll oder hilfreich ist, um ein gewisses Ziel zu erreichen, stärkt auch die Wahrnehmung von Bedeutung und Zweck des eigenen Lebens im Allgemeinen. Die Wahrnehmung von Sinnhaftigkeit wirkt sich auch im Erholungsprozess positiv auf das Erholungserleben aus, da negative Emotionen reduziert und positive Emotionen gefördert werden.

» *Ich schalte nicht ab, ich schalte um. Ich mache das mal an einem Beispiel fest: Ich bin stark engagiert in einem Verein im Vorstand. Wir bereiten jetzt unser Jubiläum vor. Das bedeutet, ich habe jetzt jeden Abend einen Termin, wo es um sämtliche Themen geht: Vorstandssitzung, Programm ... und, und, und. Also da weiß ich heute schon, es wird heute wieder sportlich. Also ich schalte nur um. Aber ich empfinde es nicht als Belastung. Ich empfinde das sogar, wenn ich jetzt dran denke, dass wir heute Abend in dem Kreis zusammensitzen und diskutieren, wie wir was machen können, empfinde ich das sogar als Erholung.“*

Zugehörigkeit. Hierbei steht der soziale Kontakt bei Erholungsaktivitäten im Mittelpunkt. Soziale Beziehungen bieten Unterstützung, weshalb negative Emotionen durch gemeinsame Freizeitaktivitäten reguliert und die Ressourcen für zukünftige stressige Ereignisse gestärkt werden. Personen, die Teile ihres Wochenendes mit anderen Personen verbracht haben, starten erholt in den Montagmorgen als Personen, die weniger sozialen Kontakt hatten (Sonntag & Bayer, 2005).

■ Auch soziale Kontakte tragen zur Erholung bei.

» *Andererseits ist Erholung, wenn ich einen sehr stressigen Tag habe, dass ich erst recht irgendwas mache, um mich abzulenken oder mit schönen Dingen wieder zu füllen, sei es drum, dass man Stress abbaut durch Sport oder dass man sich erst recht mit irgendwem verabredet, einfach um ein nettes Gespräch zu haben, um wieder die Laune zu bessern.“*

Fazit: Was empfinden Menschen als erholsam?

Jede Person erlebt Erholung anders: Während eine Person sich durch das Lesen eines interessanten Buches erholt, sucht eine andere Person das Abenteuer im Freien. Aus der Forschung ist bekannt, dass nicht nur geistig und körperlich wenig anstrengende Tätigkeiten (z. B. schlafen) erholsam sind, sondern auch Tätigkeitswechsel verbrauchte körperliche und psychische Ressourcen wiederherstellen können. Man sollte daher Aktivitäten vermeiden, die der eigenen Arbeitsaufgabe sehr ähnlich sind. Wer eine sitzende Tätigkeit ausübt, sollte sich in der arbeitsfreien Zeit viel bewegen. Wer dagegen viele kognitive (Denken, Wissen, Erkennen betreffende) Anforderungen am Arbeitsplatz hat, sollte Aktivitäten wählen, die geistig entspannend sind, wie beispielsweise Yoga oder das Singen in einem Chor.

Je vielfältiger die Aktivitäten, desto größer die Erholung

Im Projekt „Erholung innerhalb und außerhalb des Arbeitskontextes“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wurden 50 Mitarbeitende und Führungskräfte unter anderem dazu interviewt, was sie spontan mit dem Begriff „Erholung“ verbinden. Beschäftigte beschrieben daraufhin Aktivitäten, die aus ihrer Sicht erholsam sind. Wie in der Abbildung dargestellt, ließen sich diese Antworten insgesamt sechs Typen von Erholungsaktivitäten zuordnen. Erholung gelingt umso besser, je mehr Aktivitätstypen in den Alltag eingebaut werden. Dies liegt daran, dass sie mit den sechs in Kapitel 1.2 beschriebenen Erholungserfahrungen verknüpft sind und diese begünstigen.

■ Unterschiedliche Erholungsaktivitäten sollten in den Alltag eingebaut werden.

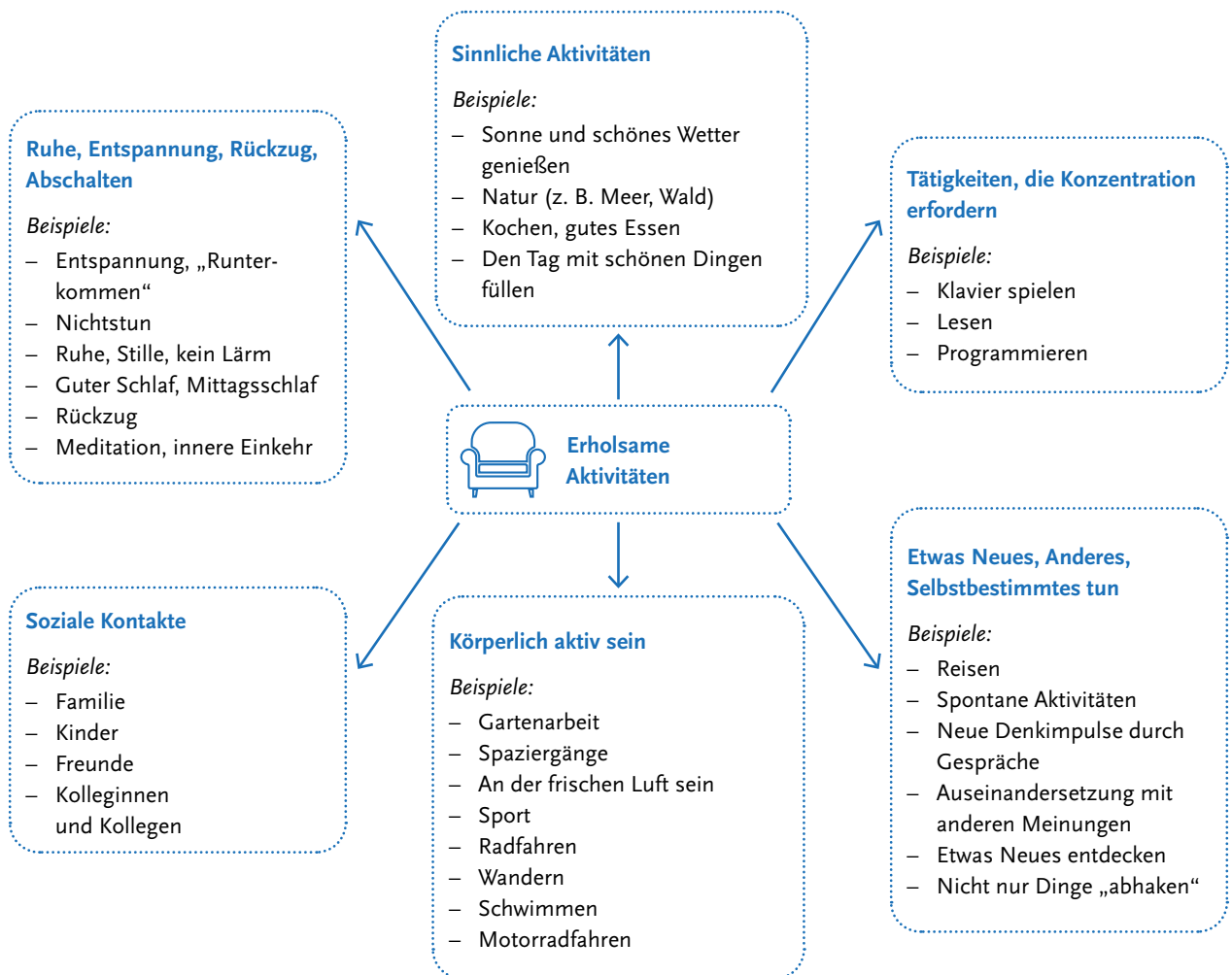


Abb. 3 Erholsame Aktivitäten – Ergebnisse aus einer Interviewstudie der BAuA.



1.3 Wo findet mentale Erholung statt?

Mentale Erholung spielt nicht nur nach der Arbeit (z. B. am Feierabend, am Wochenende oder im Urlaub) eine wichtige Rolle, sondern findet auch in den Arbeitspausen statt. Diese können

- **am Arbeitsplatz** (z. B. während gesetzlich vorgeschriebener Ruhepausen, wie der Mittagspause) oder
- **abseits des Arbeitsplatzes** (z. B. im Pausenraum, in der Betriebskantine oder außerhalb des Betriebsgeländes) stattfinden.

Im Projekt „Erholung innerhalb und außerhalb des Arbeitskontextes“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wurden 821 Bürobeschäftigte befragt, wie häufig sie bestimmte Pausenorte nutzen und wie gut sie während der Pausen von der Arbeit abschalten und entspannen können. Am häufigsten wurden Pausen am Arbeitsplatz (43 %), außerhalb des Betriebsgeländes (24 %) und Pausen im Pausenraum/ Pausenbereich (22 %) berichtet. Sieben Prozent der Beschäftigten berichteten, dass sie häufig Pausen am Arbeitsplatz ihrer Kolleginnen oder Kollegen verbringen.

■ Mentale Erholung sollte nicht erst nach dem Feierabend beginnen.

Allerdings zeigte sich, dass nicht jeder Pausenort gleichermaßen mit günstigen Erholungsprozessen wie einem gelungenen Abschalten von der Arbeit oder einem hohen Entspannungserleben verbunden ist (siehe Abbildung 4). Die Daten zeigen, dass mit zunehmender räumlicher Distanz vom Arbeitsplatz während der Pause das mentale Distanzieren besser gelingt. Für das Entspannungserleben war die häufige Pause außerhalb des Betriebsgeländes am günstigsten. Besonders schwer ist es, sich an Orten zu entspannen, wo sich viele Menschen aufhalten (z. B. in Pausenräumen oder in der Betriebskantine). Aus den Ergebnissen einer begleitenden Interviewstudie ließ sich schlussfolgern, dass hier vor allem physische Stressoren, wie eine hohe Lautstärke während der Pause, die Erholung beeinträchtigen.

Zur Förderung der Erholung ist es – entgegen der häufigen Praxis bei Bürobeschäftigten – empfehlenswert, den Arbeitsplatz während der Pause zu verlassen. Dies gilt auch für industrielle Arbeit (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018). Betriebe sollten bei der Gestaltung von Pausenräumen/-bereichen und Betriebskantinen darauf achten, durch bauliche Maßnahmen starke physische Stressoren (wie beispielsweise Lärm) in diesen Bereichen zu reduzieren.

■ Arbeitspausen bieten sich für mentale Erholung an – am besten abseits des Arbeitsplatzes.

Um die Zeit in der Pause auf der Arbeit effektiv zu nutzen, hilft eine optimale Pausengestaltung. Weitere Hinweise hierzu finden Sie in der *baua: Praxis* „Pausen in der Pflege gut gestalten“ unter: www.baua.de/pausengestaltung.

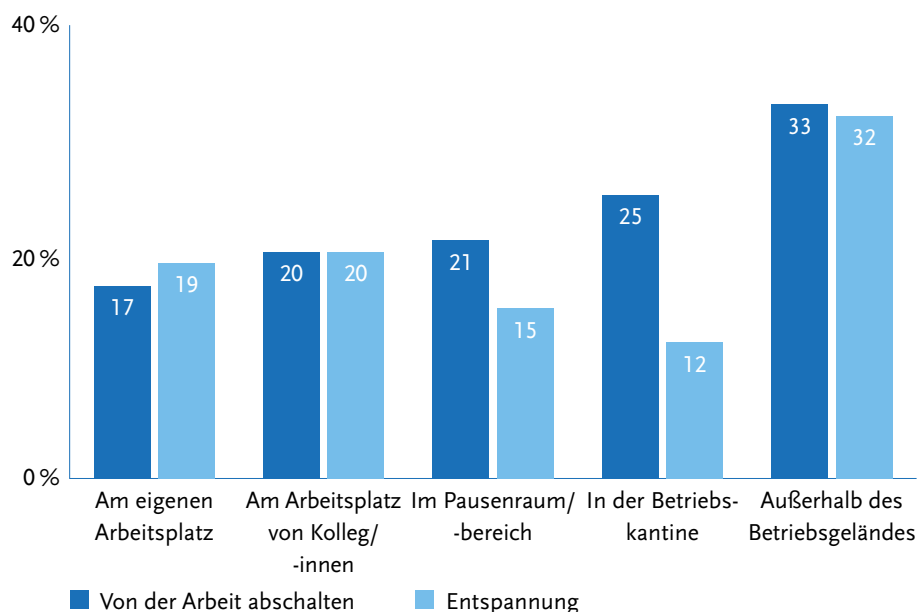


Abb. 4 Anteil an Personen, die sich am jeweils häufig genutzten Pausenort gut erholen können (in Prozent).

1.4 Warum ist mentale Erholung wichtig?

Verbreitung von Abschaltproblemen in Deutschland

In diesem Abschnitt wird aufgezeigt, wie verbreitet Erholungsprobleme bei Beschäftigten in Deutschland sind. Sind manche Personengruppen mehr betroffen als andere? Gibt es Zusammenhänge mit der Art ihrer Tätigkeit?

Dazu werden Daten der dritten Welle der Arbeitszeitbefragung 2019 der BAuA herangezogen (Backhaus et al., 2020; Häring et al., 2020). Bei der Studie handelt es sich um eine wiederholte und repräsentative Befragung deutscher Beschäftigter, die systematisch Unterschiede in der Arbeitszeitgestaltung in Deutschland und damit verbundene Aspekte der körperlichen und mentalen Gesundheit erfasst. Im Jahr 2019 wurden 10.540 Personen befragt. Im Folgenden werden Ergebnisse der abhängig Beschäftigten berichtet (n = 8710; ohne Selbstständige und mithelfende Familienangehörige).

Beim Abschalten von der Arbeit (Sonnentag & Fritz, 2007) zeigt sich, dass rund ein Fünftel der Beschäftigten (18 %) Schwierigkeiten haben, von der Arbeit abzuschalten, gut der Hälfte (54 %) gelingt dies gut. Dabei können Beschäftigte ohne Führungsverantwortung (56 %) etwas besser von der Arbeit abschalten als Führungskräfte (49 %). Wie auch in anderen Studien (Lohmann-Haislah et al., 2019) bestehen kaum Geschlechterunterschiede (Frauen: 54%, Männer: 53%).

Auch verringert sich der Anteil der Personen, die gut abschalten können, mit zunehmender Wochenarbeitszeit (< 35 Std./Woche = 60 %; ≥ 35 bis 41 Std./Woche = 59 %, > 41 Std./Woche = 44 %).

■ Ein Fünftel der Beschäftigten hat Probleme, von der Arbeit abzuschalten.



Im Vergleich von Berufen (siehe Abbildung 5) fällt auf, dass vor allem Beschäftigte in sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen (38 %), Land-, Forst- und Gartenbauberufen (46 %), IT- und naturwissenschaftlichen Berufen (49 %), Berufen in Unternehmensführung und -organisation (50 %) sowie unternehmensbezogenen Dienstleistungsberufen (50 %) weniger häufig als der Durchschnitt (54 %) in ihrer Freizeit gut von der Arbeit abschalten können.

■ Der Beruf hat einen wichtigen Einfluss darauf, wie gut Beschäftigte von der Arbeit abschalten können.



Abb. 5 Gut-abschalten-Können nach Berufen (in Prozent).

Folgen von erfolgreichem Abschalten und Abschaltproblemen

Erfolgreiches Abschalten geht mit vielen positiven Folgen für Gesundheit und Wohlbefinden einher. Personen, die besser nach der Arbeit abschalten können, haben

- ein geringeres Gefühl von Ermüdung und Erschöpfung,
- ein höheres Erholungserleben,
- ein erhöhtes Wohlbefinden und eine höhere Lebenszufriedenheit,
- weniger körperliche Beschwerden und
- eine bessere Schlafqualität (Bennett et al., 2018; Wendsche und Lohmann-Haislah, 2017a, b).

Personen, die in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019 angaben, schlechter von der Arbeit abschalten zu können, berichten hingegen vermehrt über gesundheitliche Beschwerden. Sie geben häufiger an, starke Erschöpfung zu empfinden (38 %), sich nach der Ruhezeit schlechter erholt zu fühlen (34 %) und einen schlechteren Schlaf zu haben (37 %). Zudem haben rund zwei Fünftel der Beschäftigten mit Abschaltproblemen im letzten Jahr über eine Kündigung nachgedacht (38 %), und ein Großteil hat an mindestens einem Tag trotz Krankheit gearbeitet (72 %).

■ Je besser Beschäftigte von der Arbeit abschalten können, desto besser sind ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden.

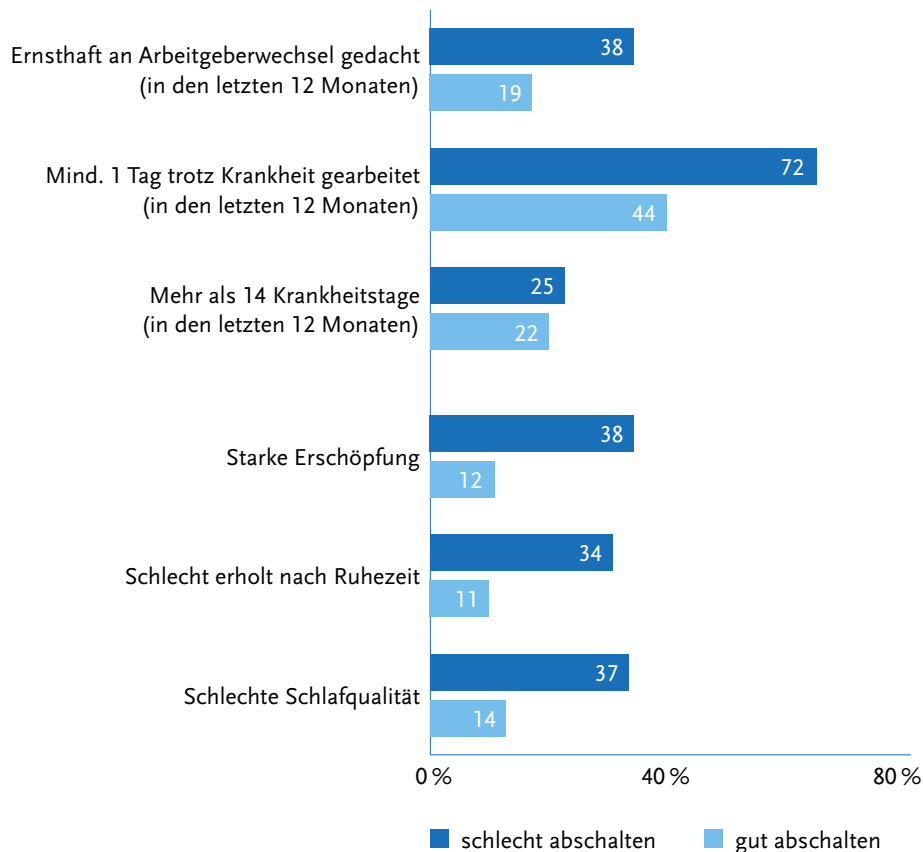


Abb. 6 Abschalten-Können und Erholungsmerkmale, Krankheitstage, Präsentismus (Arbeiten trotz Krankheit), Kündigungsabsicht (in Prozent).

Somit kann gezeigt werden, dass Schlecht-abschalten-Können von der Arbeit mit Erholungsbeeinträchtigungen, aber auch mit anderen organisationalen Merkmalen zusammenhängt. Dabei ist das Ausmaß des Abschalten-Könnens auch abhängig von der Tätigkeit und der beruflichen Position. Zudem wirken sich lange Arbeitszeiten negativ auf das Abschalten-Können aus.

2 Interventionen zum Abschalten erfolgreich planen und umsetzen



Die Vielzahl der positiven Folgen des Gut-abschalten-Könnens hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verschiedenste Interventionen entwickelt und bewertet haben, die darauf abzielen, das Abschalten von der Arbeit zu verbessern. Eine Überblicksarbeit zu diesen Gestaltungsansätzen und deren Wirksamkeit haben kürzlich Karabinski und Kollegen veröffentlicht. Interventionen, die das Abschalten von der Arbeit verbessern, sind dabei alle Handlungen einer Organisation, die Beschäftigten helfen, die Belastung durch arbeitsbezogene Gedanken in der arbeitsfreien Zeit (z. B. während der Ruhepausen und Ruhezeiten) zu verringern (Karabinski et al., 2021).



Diese Interventionen unterscheiden sich stark in Inhalt, Zeit und Ort, Trainingsmethoden, Zielgruppen sowie in ihrer Effektivität. Es ist daher sehr wichtig herauszufinden, warum manche Maßnahmen besonders wirksam sind. So lassen sich positive Ergebnisse mit relativ geringem Zeit- und Kostenaufwand erzielen.

Allgemein werden zwei Arten von Interventionen unterschieden, je nachdem, ob eine Intervention auf Veränderungen im Arbeitsumfeld oder unmittelbar auf den einzelnen Beschäftigten und dessen individuelle Fähigkeiten abzielt:

- **Arbeitsbezogene (= verhältnisorientierte) Interventionen**, z. B. Verminderung des Zeitdrucks durch veränderte Verteilung der Arbeitsaufgaben im Team
- **Personenbezogene (= verhaltensorientierte) Interventionen**, z. B. Verbesserung der individuellen Erholungsfähigkeit

■ **Arbeits- und personenbezogene Interventionen können das Abschalten von der Arbeit verbessern.**

2.1 Arbeitsbezogene Interventionen zum Abschalten von der Arbeit

Da die Ursachen von Abschaltproblemen oftmals dem Arbeitssystem der betroffenen Personen entstammen, liegt die Lösung im Sinne der verhältnisorientierten Interventionen darin, die auslösenden Bedingungen im Arbeitssystem festzustellen und zu beseitigen. Es sollen gezielt ungünstige arbeitsbedingte Belastungsfaktoren minimiert werden, die das Risiko für das Nicht-abschalten-Können erhöhen.

■ **Arbeitsbezogene Interventionen sollen ungünstige arbeitsbedingte Belastungsfaktoren minimieren.**

Das Schaubild auf Seite 19 stellt eine Auswahl an Ansatzpunkten der verhältnisorientierten Arbeitsgestaltung vor (angelehnt an Beck & Schuller, 2021).

Arbeitsaufgabe

- Vollständige, abwechslungsreiche und bedeutsame Tätigkeiten ermöglichen
- Autonomie in Bezug auf Arbeitsabläufe, Arbeitstempo und Arbeitsziele gewähren
- Arbeitsaufgaben mit Qualifikationen der Beschäftigten abstimmen
- Hohe quantitative und kognitive Anforderungen durch Arbeitsaufgabe vermeiden

Arbeitszeit und Pausen

- Betriebliche Regelungen für Arbeitszeiten festlegen
- Einhaltung von gesetzlich vorgeschriebenen Ruhepausen und Ruhezeiten ermöglichen
- Individuelle Planung von Lage und Inhalt der Pause gestatten
- Bereiche für Erholungsaktivitäten schaffen und Möglichkeiten zur aktiven Pause (Pause mit körperlicher Bewegung) schaffen
- Überstunden vermeiden

Arbeitsorganisation

- Auf nicht erforderliche Arbeitsunterbrechungen verzichten
- Kooperationsmöglichkeiten schaffen
- Aufgaben- und Rollenunklarheit vermeiden

Führung und Soziales

- Führungskräfte sollten Aufgaben realistisch planen, klare Ziele setzen und ihren Mitarbeitenden Feedback zu Arbeitsergebnissen geben
- Gelegenheiten zum sozialen Austausch und zur Supervision schaffen
- Sozial isolierte Tätigkeiten möglichst minimieren

Emotional

- Emotionale Anforderungen minimieren (z. B. Einschränkung der Dauer und Intensität von Kundenkontakten, zeitnahe Klärung von arbeitsbedingten Konflikten)
- Emotionale Missstimmung vermeiden
- Hilfsangebote zur Bewältigung emotional belastender Arbeitsereignisse zur Verfügung stellen (z. B. regelmäßige Möglichkeiten zum Austausch im Team oder mit Führungskraft, beispielsweise in festgelegten Sprechzeiten, Maßnahmen gegen Mobbing, Konfliktmanagement)

Allgemeine Hinweise

Werden Arbeitsgestaltungsmaßnahmen umgesetzt, sollten möglichst alle Beteiligten am Prozess teilhaben. Holen Sie sich Vorschläge ein und erarbeiten Sie gemeinsame Problemlösungen. Grundlegende Daten können dabei durch Beschäftigtenbefragungen und (Beobachtungs-)Interviews gesammelt werden.

Im „Handbuch Gefährdungsbeurteilung“ werden weitere technische, körperliche und psychische Gefährdungsfaktoren in der Arbeit definiert, in ihren Wirkungen beschrieben und optimierende Gestaltungsansätze vorgestellt – diese Handlungshilfe finden Sie zum Download unter: www.baua.de/gefaehrungsbeurteilung.

2.2 Personenbezogene Interventionen zum Abschalten von der Arbeit

Personenbezogene Interventionen geben Betroffenen das nötige Werkzeug an die Hand, mit erholungsbeeinträchtigenden Arbeitsbedingungen besser umzugehen und die persönliche Erholungsfähigkeit zu stärken. Sie zielen auf die individuelle Förderung im Umgang mit eigenen Gedanken und dazugehörigen Verhaltensweisen ab und sind vor allem geeignet, wenn sich die Arbeitssituation zeitnah schwer ändern lässt (z. B. kurzfristiger krankheitsbedingter Personalausfall). Das Angebot verschiedener Methoden und Instrumente soll das Präventions- und Gesundheitsverhalten der Beschäftigten stärken.

Mögliche Ansatzpunkte für personenbezogene Maßnahmen sind:

- **Zeitmanagement.** Zeitmanagementmethoden erleichtern die Bewältigung einer großen Aufgabenmenge und helfen bei der individuellen Arbeits- und Aufgabenplanung.
- **Schlaf.** Die Vermittlung von Wissen und Techniken führt zur Verbesserung der individuellen Schlafqualität.
- **Entspannung.** Entspannungstechniken helfen Beschäftigten, in stressigen Situationen körperliche Anspannung zu minimieren und damit verbundene negative Beanspruchungsfolgen zu vermeiden.
- **Boundary Management.** Die Vermittlung bestimmter Strategien hilft dabei, sich im Privaten von der Arbeit abzugrenzen.
- **Emotionen.** Emotionsregulationstechniken und Achtsamkeitstrainings erleichtern den Umgang mit schwierigen Emotionen im Arbeitskontext.



Zahlreiche Studien belegen die besonders effektive Wirkung dieser Maßnahmen (Karabinski et al., 2021). Bei der Entwicklung erfolgreicher betrieblicher Interventionen zur Erholungsförderung sollte deshalb mindestens eine dieser personenbezogenen Maßnahmen enthalten sein.

■ **Personenbezogene Interventionen unterstützen beim Umgang mit belastenden Arbeitsbedingungen.**



2.3 Das Einmaleins zum erfolgreichen Abschalten

Erfolgreiche Erholung ist erlernbar. Deshalb sollten Organisationen Interventionen anbieten, um ihren Beschäftigten das Abschalten von der Arbeit zu erleichtern und so auf Dauer die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

Eine Erholungsintervention zu planen kann anfänglich eine große Herausforderung darstellen. Das Wissen, welche Faktoren eine Maßnahme zum Abschalten von der Arbeit besonders effektiv machen, spart nicht nur Zeit in der Planung und Umsetzung, sondern auch unnötige Kosten. Die folgenden Fragen zeigen Ihnen als Führungskraft oder Gesundheitsexpertin oder -experten im Unternehmen, wie Sie vorgehen können.

■ **Erfolgreiche Erholung ist erlernbar.**

Folgende Fragen könnten beim Entwurf einer Erholungsmaßnahme auftreten und lassen sich wie folgt beantworten:

(Karabinski et al., 2021)

Frage 1: Sollten lieber **arbeitsbezogene** (= Veränderungen der Arbeitssituation oder der Arbeitsaufgabe) oder **personenbezogene** (= Veränderungen der individuellen Fertigkeiten von Beschäftigten) Maßnahmen genutzt werden?

- Allgemein ist jede ergriffene Maßnahme der erste Schritt zur Besserung. Aus Sicht des gesetzlichen Arbeitsschutzes haben arbeitsbezogene Maßnahmen und damit die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeit nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen Vorrang. Studienergebnisse betonen allerdings vor allem die förderlichen Effekte von personenbezogenen Interventionen. Auf personenbezogene Inhalte sollte demnach in keiner Erholungsintervention verzichtet werden.

Frage 2: **Wie lange** sollte eine Maßnahme dauern?

- Studien zeigen: Auch kurze Interventionen sind effektiv und somit eine zeit- und kostensparende Lösung. Längere Trainings fördern jedoch das Üben der einzelnen Strategien und geben mehr Zeit, diese in den Alltag zu übertragen (z. B. durch Bildung von Routinen). Deshalb gilt: Je länger, desto besser.

■ Längere Trainings helfen dabei, nachhaltige Routinen für den Alltag zu entwickeln.



Frage 3: **Wie lange** halten die Effekte einer erholungsfördernden Intervention? Wie oft sollte eine Maßnahme zu diesem Thema stattfinden?

- Gut gestaltete Erholungsinterventionen sind äußerst nachhaltig, da ihre Wirkungen bis zu sechs Monate anhalten. Für die Arbeit des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist es daher empfehlenswert, den Beschäftigten mindestens ein- bis zweimal pro Jahr ein Training zur mentalen Erholung anzubieten.



Frage 4: Welches Format sollte genutzt werden? Lieber klassisch Face-to-Face (Präsenzformate im Unternehmen) oder webbasiert (Bearbeitung am Computer oder über das Smartphone)?

- Beide Formate haben Vorteile und Nachteile, Studien haben jedoch gezeigt, dass sie gleichermaßen effektiv sind. Somit kann bei der Gestaltung von Interventionen unter Berücksichtigung von verfügbaren Ressourcen nach Belieben das geeignete Format gewählt werden.

	Vorteile	Nachteile
 Face-to-Face	<ul style="list-style-type: none"> ■ Positiver Einfluss durch Gruppendynamik ■ Professionelle und direkte Anleitung durch Expertin oder Experten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oftmals nur kurze Dauer (1–2 Tage), weshalb für Vermittlung und anschließende Übung der Strategien nur wenig Zeit verbleibt
 webbasiert	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhöhte Flexibilität (Teilnehmende können eigenständig entscheiden, wann sie Zeit zum Üben zur Verfügung haben) ■ Eignung besonders bei hoher Telearbeitsquote ■ Training kann über mehrere Wochen verteilt absolviert werden (bietet Teilnehmenden zusätzliche Zeit, um Strategien zu üben) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigenmotivation notwendig, um Übungen selbstständig durchzuführen ■ Oftmals keine direkte Ansprechperson für Nachfragen vor Ort verfügbar

Frage 5: Wer sollte teilnehmen?

- Personen, die Schwierigkeiten beim Abschalten von der Arbeit berichten, profitieren besonders von diesen Interventionen. Das bedeutet nicht, dass Personen ohne erholungsbedingte Beeinträchtigungen nicht an Interventionen teilnehmen sollten. Im Gegenteil: Das Erlernen geeigneter Strategien kann vorbeugend für zukünftige herausfordernde Episoden wirken. Wer zeitig beginnt, diese Strategien in den Alltag einzubeziehen, baut Resilienz für die Zukunft auf.

- **Wer geeignete Strategien erlernt, ist bei Belastungen in der Zukunft widerstandsfähiger.**



Von Achtsamkeitstrainings bis hin zum Schreiben kleiner To-do-Listen für den nächsten Tag – es gibt eine große Auswahl an Methoden und Übungen, die dabei helfen, von der Arbeit abzuschalten. Oftmals fehlt allerdings die Zeit, diese lange auszuprobieren. Das Wissen über die Faktoren, die Interventionen besonders erfolgreich machen, ist demnach ein Muss.

In einer systematischen Übersichtsarbeit haben Karabinski et al. (2021) 30 Studien mit 34 Interventionen untersucht (in den Studien wurden Daten an 3.725 Beschäftigten erhoben), um herauszufinden, welche Trainingsinhalte besonders gut das Abschalten von der Arbeit erleichtern.

Checkliste „Erfolgsfaktoren für effektive Erholung“

Folgende Faktoren zeigen besonders effektive Erholungsergebnisse (nach Karabinski et al., 2021):

- **Schlafqualität fördern.** Während Schlaf lange ausschließlich als Folge von erfolgreichem Abschalten gehandelt wurde, zeigen neuere Ergebnisse, dass Personen mit gutem Schlaf auch das Gefühl haben, mit neuen Arbeitsanforderungen besser umgehen zu können.
- **Steuerung und Regulation eigener Emotionen erlernen** (*emotion regulation*). Hierbei handelt es sich um Techniken, die Personen helfen sollen, besser auf schwierige Emotionen, die im Arbeitskontext entstehen (wie Enttäuschung, Wut und Traurigkeit), zu reagieren. Dazu zählt auch das Erlernen von Entspannungs- und Achtsamkeitstechniken.
- **Bewusste Abgrenzung von Lebensbereichen ermöglichen** (*boundary management*). Beim Boundary Management geht es darum, klare Grenzen zwischen der Arbeit und der Freizeit zu ziehen. Das Festlegen von strikten Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verhindert, dass Beschäftigte außerhalb der Arbeitszeit mit Arbeitsanforderungen konfrontiert werden.

■ **Zentrale Erfolgsfaktoren für die Erholung sind guter Schlaf, die Steuerung eigener Emotionen und die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben.**

Checkliste „Erfolgsfaktoren für Interventionen zum Abschalten von der Arbeit“

- **Interventionsauswahl.** Im besten Fall Kombination aus arbeits- und personenbezogenen Interventionen, aber mindestens personenbezogene Teile mit einbeziehen

- **Trainingswiederholung.** Trainings nach einem halben Jahr wiederholen/neu anbieten oder Relevanz durch kleine Übungen oder Nachbefragungen in regelmäßigen Abständen deutlich machen

- **Übungszeit.** Ausreichend Zeit für Übung der Strategien einplanen, damit genügend Zeit für Transfer in den Alltag zur Verfügung steht (je länger, desto besser)

- **Formatauswahl.** Format (Face-to-Face vs. webbasiert) auswählen, das mit eigenen Gegebenheiten und Zielsetzungen am besten vereinbar ist

- **Themeninhalte.** Inhalte zu den Themen Schlaf, Emotionsregulierung und Abgrenzung von Lebensbereichen präsentieren

- **Einbeziehung von Mitarbeitenden.** Alle Beschäftigten in Training einbeziehen, vor allem Personen mit Abschaltproblemen

- **Nutzen von Expertise.** Erfahrene Expertinnen und Experten für Rückfragen hinzuziehen

- **Führungskraft als Vorbild.** Als Führungskraft Vorbild sein und Anteilnahme zeigen, denn aus der Führungsforschung sowie dem Stressor-Detachment Model ist bekannt, dass die soziale Unterstützung durch die Führungskraft einen großen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden hat

■ Die Führungskraft soll auch beim Thema Erholung Vorbild sein.



3

Mentale Erholung verbessern – drei wesentliche Erfolgsfaktoren



In diesem Kapitel stellen wir Ihnen ausgewählte Materialien vor, die helfen, von der Arbeit abzuschalten. Die Empfehlungen basieren auf den in der Interventionsforschung festgestellten Erfolgsfaktoren, die die Effektivität einer Erholungsintervention nachweislich steigern.

Es handelt sich um Strategien, die darauf zielen,

- die Schlafqualität zu fördern,
- das Grübeln zu stoppen und Emotionen zu regulieren,
- Arbeit und Privatleben voneinander abzugrenzen.

Die gute Nachricht ist: Jede und jeder kann die eigene Erholungsfähigkeit stärken, indem sie bzw. er die Erholungsstrategien eigenständig erlernt und regelmäßig anwendet.

■ Jede und jeder kann mit Erholungsstrategien die eigene Erholungsfähigkeit verbessern.

3.1 Schlafqualität fördern

Der Teufelskreis aus ungünstiger Arbeit und schlechtem Schlaf

Enge Deadlines, unbeendete Arbeitsaufgaben oder ungelöste Teamkonflikte können dazu führen, dass Personen abends im Bett liegen und schlecht einschlafen oder vermehrt in der Nacht wach werden (siehe Abbildung 7). Ihre Gedanken kreisen um die Vergangenheit und die Zukunft, und sie erlangen nur bedingt die Kontrolle über das Gedankenkreisen zurück. Die Konsequenzen folgen am nächsten Arbeitstag. Menschen, die schlecht geschlafen haben, fühlen sich müde und erschöpft. Oftmals fehlt ihnen dann die nötige Energie, um länger konzentriert zu arbeiten. Die Arbeit kann sich dabei weiter aufürmen und die Situation von Tag zu Tag verschlimmern.

Während Schlafstörungen im medizinischen Sinne auch körperliche und genetische Ursachen haben können, erleben einige Personengruppen Schlafstörungen, die am Arbeitsplatz verursacht werden. Dabei entsteht ein Teufelskreis von ungünstiger Arbeit und Müdigkeit. Beschäftigte können aus verschiedenen arbeitsbedingten Gründen am Abend nicht abschalten, haben Schlafprobleme, und die resultierende Müdigkeit erschwert es ihnen, mit neuen Arbeitsanforderungen am nächsten Arbeitstag umzugehen.

■ Belastende Arbeitsbedingungen und Schlafprobleme können sich gegenseitig verstärken.

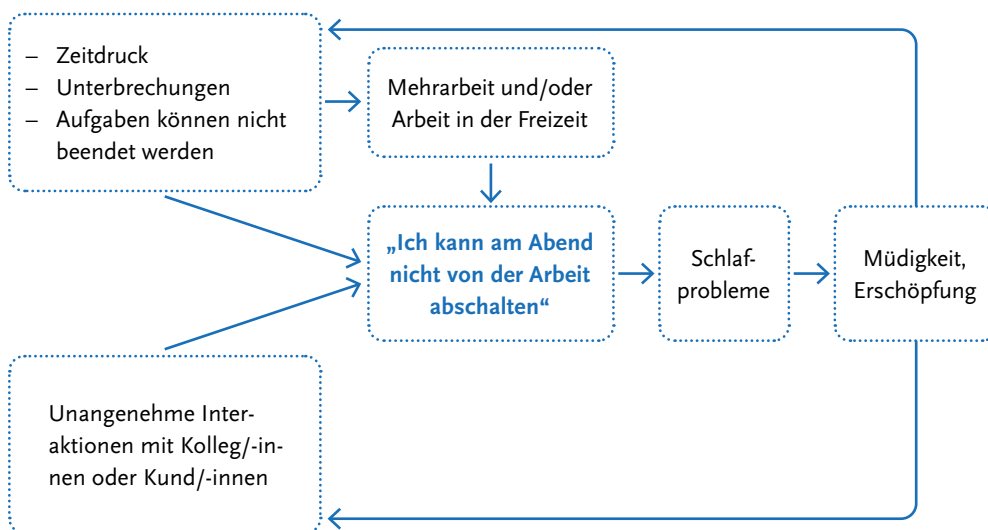


Abb. 7 Ergebnisse aus Übersichtsarbeiten zu Einflussgrößen und ermüdungsbezogenen Folgen des mentalen Abschaltens von der Arbeit (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2017a, b).

In die eigene Schlafhygiene zu investieren ist somit unumgänglich, denn Beschäftigte mit gesundem Schlafverhalten zeigen eine höhere Konzentration und Motivation am Arbeitsplatz (Henderson & Horan, 2021). Schlafhygiene meint Verhaltensweisen zur Förderung eines gesunden Schlafes. Eine optimale Schlafhygiene ist somit Grundlage für einen gesunden und erholsamen Schlaf und beinhaltet die Entwicklung einer stabilen Schlafroutine, denn das Schlafverhalten ändert sich nicht schlagartig von heute auf morgen. Es kann Wochen bis Monate dauern, bis eine nachhaltige Verbesserung spürbar ist.

■ **Ausgeschlafene Beschäftigte sind bei der Arbeit motivierter und konzentrierter.**

Organisationale Maßnahmen zur Verbesserung der Schlafqualität

Zentrales Ziel einer organisationalen Maßnahme sollte die Entwicklung einer Kultur sein, die die Erholung der Beschäftigten in der Ruhezeit berücksichtigt. Die Bedeutung eines gesunden Schlafes und dessen persönlicher wie auch organisationaler Nutzen sollte von allen Beteiligten verstanden werden, und Beschäftigte sollten darüber aufgeklärt werden.

Appellieren Sie an die Schlafhygiene der Beschäftigten. Betonen Sie, dass es Personen, die unausgeschlafen zur Arbeit kommen, in der Regel schwerer fällt, die Arbeitsaufgaben mit voller Konzentration zu bewältigen. Stellen Sie Informationen zur Verfügung und bieten Sie bei Bedarf Unterstützung bei der Kontaktaufnahme zu einer schlafmedizinischen Betreuung an. Studien zeigen zudem, dass der Schlaf durch eine gute Arbeitsgestaltung positiv beeinflusst werden kann (Litwiller et al., 2017). Besonders wirksam sind z. B. eine Begrenzung der täglichen Arbeitszeit, das Vermeiden einer zu hohen Arbeitsdichte, die Stärkung individueller Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten bei der Arbeit und die Förderung des Zusammenhalts und der gegenseitigen Unterstützung.

Führen Sie zudem je nach organisationalen Möglichkeiten ein flexibles Gleitzeit-system ein. Davon profitieren Menschen, die gerne früh arbeiten, aber auch solche, die lieber etwas später anfangen. Anders als von vielen Menschen fälschlicherweise angenommen, ergeben sich Schlafstile nicht nur aus dem Lebensstil und der persönlichen Vorliebe, sondern sie sind genetisch und biologisch in bestimmten Chronotypen (Menschen mit unterschiedlicher „innerer biologischer Uhr“) verankert. Für die Entdeckung dieser „inneren Uhr“ erhielten im Jahr 2017 die Mediziner Jeffrey Hall, Michael Rosbash und Michael Young den Nobelpreis für Physiologie oder Medizin. Eine flexible Arbeitszeit rund um eine festgelegte Kernzeit, in der alle Personen erreichbar sind (z. B. 9–15 Uhr), gibt allen Beschäftigten die Möglichkeit, die persönliche Arbeitszeit auf den jeweiligen Schlafrhythmus abzustimmen (Baltes et al., 1999; Walker, 2017).

■ **Mit flexiblen Arbeitszeiten kann die „innere Uhr“ der Beschäftigten berücksichtigt werden.**

Verbesserung der persönlichen Schlafqualität

Ein Problem, mit dem Menschen beim Thema Schlaf konfrontiert werden, ist die tägliche Koordination von Anforderungen verschiedener Lebensbereiche. Oftmals fehlt am Ende des Tages die Zeit zum Erholen. Ziel sollte es demnach sein, am Abend Zeit zu schaffen, die erholsamen Aktivitäten gewidmet werden kann. Besonders an Tagen mit vielen Anforderungen sollte außerdem ausreichend Zeit zur Verfügung stehen, um Probleme zu lösen, damit diese nicht während des Einschlafens die Erholung verhindern.

Checkliste „Wegweiser zur optimalen Schlafhygiene“

Folgen Sie der Checkliste bei der Umstellung Ihrer persönlichen Schlafroutine (nach Marx, 2016):

- **Zeit für Aktivitäten zum „Runterkommen“ einplanen.** Kurz vor dem Schlafengehen sollte man Aktivitäten einplanen, die Spaß machen und der Erholung dienen, wie z. B. das Lesen eines interessanten Buches.
- **Starke körperliche Anstrengung vermeiden.** In den 3–4 Stunden vor dem Zubettgehen sollte starke körperliche Anstrengung vermieden werden, da ein aktivierter Kreislauf den Entspannungsprozess behindert.
- **Nikotin, Koffein und Alkohol vermeiden.** Diese Substanzen beeinträchtigen nicht nur den Einschlafprozess, sondern auch die Schlafqualität („leichter Schlaf“).
- **Große Mahlzeiten vermeiden.** Auch die Verdauung von schweren Mahlzeiten kurz vor dem Schlaf bringt den Körper in einen aktiven Prozess, der die Entspannung stört.
- **Nutzung elektronischer Geräte (Smartphone, Fernseher, soziale Medien) im Bett vermeiden.** Im Bett liegen und „noch kurz“ durch die sozialen Medien scrollen? Für eine gute Schlafhygiene sollte das Bett ausschließlich ein Ort zum Schlafen sein. Im besten Fall sollte auch ein Fernseher in unmittelbarer Nähe des Betts entfernt werden.

■ Der Verzicht auf bestimmte Verhaltensweisen vor dem Schlafengehen verbessert die Schlafqualität.



„Ich gehe früh ins Bett, kann aber einfach nicht einschlafen!“ – Reiz-Kontroll-Technik

Durch Grübeln und Sorgen über arbeitsbedingte Probleme erhöht sich die Wachzeit im Bett. Es entsteht eine körperliche Anspannung, die das Einschlafen verhindert. Das Ziel der Reiz-Kontroll-Technik ist deshalb, unerwünschte Reize zu vermeiden und das Bett ausschließlich mit dem Schlaf zu verbinden. Die Angst, im Bett nicht einschlafen zu können und durch Grübelgedanken wach gehalten zu werden, soll unterbrochen werden, da diese Grübelschleifen das Nicht-einschlafen-Können nur zusätzlich fördern. Die Reiz-Kontroll-Technik ist oftmals Bestandteil der kognitiven Verhaltenstherapie, deren positive Effekte gegen Schlafmangel gezeigt werden konnten (Vega-Escaño et al., 2020).

Beachten Sie folgende Hinweise, wenn Sie von dem oben beschriebenen Problem betroffen sind:

Regelmäßige Bettzeiten. Führen Sie regelmäßige Bettzeiten ein, die möglichst auch an Wochenenden oder freien Tagen eingehalten werden. Demnach sollte auch an Tagen, an denen man später eingeschlafen ist, trotzdem zur ursprünglich festgelegten Zeit aufgestanden werden. Dadurch wird der „Schlafdruck“ für die nächste Nacht erhöht, und man kann in der darauffolgenden Nacht wieder besser einschlafen. Aus diesem Grund sollten auch Mittagsschlafchen ab 15 Uhr vermieden werden – damit bringen Sie nur Ihre Schlafroutine durcheinander und verringern den „Schlafdruck“ für den Abend.

Blick auf die Uhr vermeiden. „Wenn ich jetzt einschlafe, habe ich nur noch fünf Stunden zu schlafen“ – Gedanken wie diese steigern nur die körperliche Anspannung, wodurch der Einschlafprozess weiter verhindert wird.

Lösungen für Probleme finden oder Problemlösung auf anderen Zeitpunkt verschieben. Wenn Sie von einem konkreten Problem vom Schlafen abgehalten werden, sollten Sie verschiedene Problemlöse- und Emotionsregulierungsstrategien ausprobieren, die Sie im folgenden Abschnitt dieser Broschüre finden.

Bett nach Überschreiten der durchschnittlichen Einschlafzeit verlassen. Unter dem Aspekt, dass das Bett nur mit dem Schlafen verbunden sein soll, gilt die Empfehlung, das Bett nach Überschreiten der durchschnittlichen Einschlafzeit von 20–30 Minuten wieder zu verlassen und zu einem späteren Zeitpunkt zurückzukehren, wenn man sich bereit zum Schlafen fühlt.

■ **Regelmäßige Bettzeiten begünstigen einen erholsamen Schlaf.**

3.2 Grübeln stoppen und Emotionen regulieren

Fast alle kennen das Gefühl, in einem Teufelskreis aus Gedanken gefangen zu sein. Die Ursachen dafür sind vielfältig: das Gefühl, einer Aufgabe nicht gewachsen zu sein, Unsicherheit, ob man sich in einer Situation richtig verhalten hat, oder Konflikte mit Kolleginnen oder Vorgesetzten.

Grübeln bezeichnet das bewusste Gedankenkreisen um ein bestimmtes Thema der Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft, das ohne direkte umweltbedingte Anforderungen auftritt. Es spiegelt oftmals die Sorgen einer Person wider, ist meist unbeabsichtigt und schwer zu beseitigen (Martin & Tesser, 1996).

Warum grübeln wir?

Grübeln entsteht, wenn ein Unterschied zwischen einem persönlichen Ziel und dem aktuellen Zustand der Zielerreichung wahrgenommen wird. Je persönlich bedeutsamer das Ziel ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie grübeln. Durch die emotionale Reaktion auf diesen wahrgenommenen Unterschied bleibt diese aktiv in den Gedanken einer Person, bis das gewünschte Ziel erreicht wird.

Das Grübeln soll diesen empfundenen Abstand reduzieren. Durch das Auseinandersetzen mit dem unerreichten Ziel werden alternative Lösungswege gesucht und mögliche zukünftige Szenarien in Form von Tagträumen durchgespielt (z. B. wiederholtes Durchgehen der Sätze, die man einer Führungskraft in der nächsten Besprechung sagen möchte), um bei Eintreten dieser Situation besser reagieren zu können. Dabei werden die eigenen Emotionen reguliert, beispielsweise durch das Hervorheben positiver Gedanken (z. B. „Das habe ich schon alles geschafft!“) in Momenten von Zweifeln.

Wie grübelt man richtig? – Unterscheidung zwischen positiven und negativen arbeitsbezogenen Gedanken

Die Lehre daraus ist: Grübeln ist nicht zwingend negativ! Es kann durchaus hilfreich sein, um eine Lösung für ein Problem zu finden oder dieser Lösung mindestens näherzukommen. Dann sprechen wir von **lösungsorientiertem Nachdenken**. Dieses lösungsorientierte Nachdenken ermöglicht es, von Arbeitsproblemen abzuschalten, und fördert den Erholungsprozess. Denn auch wenn das Problem nicht sofort gelöst wird, kann lösungsorientiertes Nachdenken zu einem Handlungsplan führen, wodurch Erholung und Abschalten unterstützt werden (Cropley & Zijlstra, 2011; Sonnentag & Fritz, 2015; Syrek et al., 2017).

So berichten Personen, die häufiger lösungs- und problemorientiert in ihrer Erholungsphase über die Arbeit nachdenken, weniger Schlafprobleme und weniger Erschöpfung als Personen mit negativen arbeitsbedingten Gedanken (Kinnunen et al., 2017).

■ Personen, die lösungsorientiert über die Arbeit nachdenken, haben weniger Schlafprobleme.



Beendet werden Episoden des Grübelns jedoch erst durch Erreichen des gewünschten Zielzustandes. Problematisch ist es demnach, wenn die direkte Erreichung des Ziels nicht möglich ist oder keine alternativen Lösungswege gefunden werden. In diesem Fall sprechen Forscherinnen und Forscher von **affektiver Rumination** – einer Art des Grübelns, das sich dadurch auszeichnet, dass keine Lösungen für das Problem gesucht oder gefunden werden, sondern hauptsächlich eine negative emotionale Reaktion im Mittelpunkt steht.

Ist es unmöglich, das Ziel direkt zu erreichen, sollte erlernt werden, wie unangenehme Gedanken gestoppt werden können. Übermäßiges Grübeln wird ab einem bestimmten Grad als sehr belastend wahrgenommen. Zudem sind die mit Stress verknüpften Systeme des Körpers (wie z. B. kardiovaskuläre, endokrinologische und immunologische [Herz und Gefäße/Drüsen mit innerer Sekretion/Krankheitsabwehr betreffend]) chronisch, also dauerhaft, aktiviert. Dadurch wird der Erholungsprozess beeinträchtigt und längerfristig die Entwicklung von Krankheiten begünstigt (siehe Hypothese der Perseverativen Gedanken; Brosschot et al., 2006; Cropley & Zijlstra, 2011; Schwartz et al., 2003). Aus der Psychotherapieforschung ist zudem bekannt, dass übermäßiges und lang anhaltendes Grübeln im ungünstigsten Fall auch ein Symptom von Depressionen, Ängsten, Substanzmissbrauch oder Essstörungen sein kann (Nolen-Hoeksema et al., 2008).

■ **Grübeln kann auch dazu beitragen, Probleme zu lösen.**

Organisationale Maßnahmen zur Verbesserung der Emotionsregulierung

Im organisationalen Kontext spielt die Unterscheidung zwischen negativen und positiven arbeitsbedingten Gedanken eine entscheidende Rolle. Demnach sollte besonders negativem arbeitsbedingtem Grübeln vorgebeugt und lösungsorientiertes Nachdenken gefördert werden – indem (1) ein Problem zeitnah gelöst oder (2) Raum für die Diskussion von Lösungsansätzen geschaffen wird. Dadurch wird verhindert, dass Beschäftigte diese Probleme „mit nach Hause nehmen“ und außerhalb der Arbeitszeit mit negativen Gedanken konfrontiert werden.

Teams sollten deshalb regelmäßige Zeitfenster einplanen, um Problemlösungsansätze gemeinschaftlich zu diskutieren. Da es individuelle Unterschiede in dem Ausmaß gibt, in dem Menschen zu alternativen Lösungswegen kommen, können Beschäftigte stark von dem Input ihrer Kolleginnen und Kollegen profitieren.

Des Weiteren sollten Beschäftigte dabei unterstützt werden, Fertigkeiten im Umgang mit störenden Gedanken zu entwickeln. Diese können durch das Angebot von Achtsamkeitstrainings und verhaltensverändernden Interventionen vermittelt werden (McCarrick et al., 2021; Querstret & Copley, 2013).

Zum Schluss ein wichtiger Hinweis: Strategien wie das problemorientierte Nachdenken sind natürlich nur bis zu einem bestimmten Grad wirksam. Ist die Arbeitsgestaltung insgesamt ungünstig und sind die damit verbundenen Emotionen vorwiegend negativ, reichen emotionsregulierende Strategien oft nicht aus. Unternehmen müssen daher für die negativen Auswirkungen eines schlechten Arbeitsumfeldes sensibilisiert werden und sollten aktiv auf eine Verbesserung hinwirken, um das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten zu gewährleisten (Blanco-Encomienda et al., 2020). Im Rahmen der verpflichtenden und regelmäßigen Gefährdungsbeurteilung können Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Arbeit systematisch identifiziert werden.

Hilfen zum persönlichen Gedankenstopp

Probieren Sie folgende Übungen aus, um unangenehme Gedanken zu stoppen:

- **Ebnen Sie den Weg zum Ziel.** Die direkte Lösung eines Problems ist oftmals nicht möglich. Fördern Sie deshalb den Weg zur Zielerreichung, indem sie alternative Lösungswege finden. Tauschen Sie sich mit anderen Personen aus, um Ideen für Problemlösungen zu entwickeln, auf die Sie selbst im ersten Moment nicht gekommen sind. Das Gedankenkreisen wird dadurch unterbrochen, dass alternative Lösungswege ausgedacht und ausprobiert werden und der Abstand zum Ziel verkleinert wird.

■ — Oft ist es hilfreich, Problemlösungsansätze gemeinschaftlich zu diskutieren.



Ein Beispielproblem

Eine unerledigte Arbeitsaufgabe, mit der man seit Tagen nicht weiterkommt

Notieren Sie hier Ihr Problem.

Mögliche alternative Lösungswege

- Kolleginnen und Kollegen am nächsten Arbeitstag nach fachlichem Rat und kreativen Lösungsideen fragen
- Am nächsten Tag bestimmtes Zeitfenster für die Erledigung dieser einen Aufgabe fest einplanen
- Führungskraft um Präzisierung des Aufgabenziels bitten
- Im Internet nach neuen, geeigneten Arbeitstechniken für das Problem suchen

Schreiben Sie hier Ihre möglichen alternativen Lösungswege auf.

- **Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf andere Tätigkeiten.** Aufmerksamkeit kann man sich wie einen Suchscheinwerfer vorstellen: Steht etwas im direkten Licht, tritt es in den Vordergrund, während anderes im Dunkeln verschwindet. Deshalb fällt es vielen Menschen schwer, an etwas anderes als an den unangenehmen Gedanken zu denken (Teismann, 2014). Oftmals werden Gedanken, die zur aktuellen Stimmung und Sichtweise passen, vermehrt wahrgenommen, während gegenteilige Informationen ausgeblendet werden. Dadurch wird das anhaltende Grübeln aufrechterhalten. Wenn die Aufmerksamkeit auf andere Gedanken oder Tätigkeiten gelenkt wird, wird dieser Teufelskreis unterbrochen. Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit deshalb auf andere aufmerksamkeitsfordernde Aktivitäten, z. B. indem Sie einen spannenden Film gucken, eine Person anrufen, ein neues Rezept ausprobieren oder sich mit Ihren Haustieren oder Hobbys beschäftigen. Auch ein Ortswechsel kann hilfreich sein, um das Problem aus dem Kopf zu bekommen. Nach einer Pause fällt es Ihnen vielleicht leichter, neue Problemlösungen zu entwickeln.
- **Konzentrieren Sie sich nicht zu sehr auf negative Gedanken und vergessen Sie nicht die positiven Aspekte Ihrer Arbeitstätigkeit.** Aus der Emotionsforschung ist bekannt, dass Ereignisse, die mit negativen Emotionen zusammenhängen, deutlich länger erinnert werden als Ereignisse, die mit positiven Emotionen zusammenhängen (Unkelbach et al., 2020). Vielleicht verlief Ihr Arbeitstag also insgesamt ganz gut, aber diese eine Sache, die schiefgelaufen ist, vermiest Ihnen nun den Feierabend. Fördern Sie deshalb aktiv positive Gedanken, indem Sie bewusst überlegen, was Ihnen an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle gut gefällt. Vielleicht die Flexibilität durch das Gleitzeitsystem, das Sie schon als selbstverständlich wahrnehmen? Vielleicht die Tatsache, dass Sie zu Fuß zu Ihrer Arbeitsstelle laufen können? Das Angebot in der Unternehmenscafeteria? Eine bestimmte Führungskraft, die immer ein offenes Ohr für Probleme hat? Notieren Sie diese Aspekte gerne in dem freien Feld. In der sogenannten Positiven Psychologie wird eine derartige Übung auch als „Three Good Things“ bezeichnet. Es konnte gezeigt werden, dass das regelmäßige und tägliche Durchführen dieser Übung zu einer erhöhten Zufriedenheit führt (Seligman et al., 2005; Mongrain & Anselmo-Matthews, 2012).

■ Durch Aktivitäten, die viel Aufmerksamkeit erfordern, treten unangenehme Gedanken in den Hintergrund.

■ Jeden Tag drei positive Dinge zu notieren erhöht die Zufriedenheit.

Schreiben Sie drei Aspekte auf, die Ihnen an Ihrer aktuellen Arbeitstätigkeit gut gefallen.

1.

2.

3.



3.3 Abgrenzung von Arbeit und Privatleben

Die Zeit am Arbeitsplatz nimmt einen großen Teil der Woche ein und fordert von jeder und jedem Einzelnen, Lage und Zeit anderer Lebensbereiche, wie z. B. der Freizeit, zu koordinieren. Durch die fortschreitende Digitalisierung werden die Grenzen verschiedener Lebensbereiche jedoch schnell unscharf. Eine wichtige Rolle für einen erfolgreichen Erholungsprozess spielt die bewusste Abgrenzung von Arbeit und Freizeit.

Organisationale Maßnahmen zur Verbesserung der Abgrenzung von Arbeit und Freizeit

Um Beschäftigten die Abgrenzung von Arbeit und Freizeit zu ermöglichen, sind klare Vereinbarungen zur Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit und zur Nutzung mobiler Kommunikationstechnologien am Wochenende sowie im Urlaub zu treffen. Es sollten konkrete Leitlinien entworfen werden, in denen diese Themen festgeschrieben sind und Verstöße dagegen nachverfolgt werden können.

Life-Domain-Balance: Darunter versteht man, dass Beschäftigte ein erstrebenswertes Gleichgewicht zwischen den Möglichkeiten und Anforderungen verschiedener Lebensbereiche erleben. Dazu zählen neben der Erwerbsarbeit auch Familie und Freunde, Sport und Hobbys, Schlaf sowie Hausarbeit und Ehrenämter. Nicht nur Beschäftigte haben Einfluss auf dieses Gleichgewicht, sondern auch Organisationen können es durch eine gezielte Arbeitsgestaltung aktiv fördern.

Außerdem sollten Unternehmen ihre Beschäftigten beim Setzen von Prioritäten und bei der Planung von Aufgaben unterstützen, da diese Taktiken nachweislich die Zufriedenheit mit der eigenen Life-Domain-Balance verbessern, das Arbeitsengagement stärken und Gereiztheit verringern (Syrek et al., 2014).

■ **Wer Prioritäten setzt, ist zufriedener und zeigt mehr Arbeitsengagement. Daher sollten Unternehmen ihre Beschäftigten dabei unterstützen.**

Organisationale Ansätze zur Verbesserung der Life-Domain-Balance lassen sich wie folgt unterteilen (nach Syrek et al., 2014):

- **Arbeitszeit.** Einführung von Gleitzeitmodellen, Regelungen für Überstunden, Möglichkeit zur Arbeit in Teilzeit, Einführung von Zeiterfassungssystemen, selbst reguliertes Arbeitsteam mit flexiblen Arbeitszeiten
- **Arbeitsort.** Möglichkeiten zum ortsflexiblen Arbeiten
- **Kompetenzentwicklung.** Anbieten von Weiterbildungsmöglichkeiten und Schulungen zum Thema Life-Domain-Balance
- **Sozial.** Offene Kommunikationskultur, soziale Unterstützung durch Mitarbeitende und Führungskraft bei Problemen mit der Life-Domain-Balance, regelmäßige Besprechungen im Team zur Lösung von Problemen, Feststellung persönlicher Bedürfnisse und Lebenssituationen

Eine Hilfe zur Gestaltung von mobiler Arbeit bietet die *baua: Praxis* „Orts- und zeitflexibel arbeiten. Freiräume nutzen, Überlastung vermeiden“ unter: www.baua.de/ortsflexibel.

Persönliche Grenze zwischen Arbeit und Freizeit bewusst ziehen

Empfehlungen für eine verbesserte Life-Domain-Balance (nach Binnewies et al., 2012; Kreiner et al., 2009; Syrek et al., 2014):

- **Erreichbarkeit während Erholungszeiten vermeiden.** Sie selbst können die Abgrenzung beider Lebensbereiche steuern, indem Sie Anrufe und Arbeitstreffen außerhalb der Arbeitszeit vermeiden und Ihrem Diensthandy in Ihrem Urlaub ebenfalls Urlaub gewähren.
- **Feste Regelungen für Erreichbarkeit erwirken.** Leider ist jedoch meistens nicht der tatsächliche Anruf, sondern seine gedankliche Vorwegnahme die Ursache für die Schwierigkeiten beim Abschalten. Sollte es bisher keine festgeschriebenen Regelungen für die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit geben, bitten Sie Ihre Führungskraft, diese festzulegen und Anrufe außerhalb der Arbeitszeit zu unterlassen.
- **Offene Kommunikation über eigene Erwartungen mit Führungskraft sowie Kolleginnen und Kollegen.** Durch Kommunikation können Verletzungen der Grenzen durch andere reduziert und eigene Erwartungen betont werden. Besteht beispielsweise an einem Arbeitstag die Gefahr, dass Arbeitsaufgaben nicht vollständig während der Arbeitszeit beendet werden können, kann durch die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen möglicherweise eine schnelle Lösung gefunden werden. Dadurch wird vermieden, dass diese Aufgaben in der Ruhezeit erledigt werden müssen und Aufgaben oder Pläne in anderen Lebensbereichen auf der Strecke bleiben. Der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen über Probleme und das gemeinsame Suchen von Problemlösungen fördern die Zufriedenheit mit der eigenen Life-Domain-Balance und steigern das Arbeitsengagement (Syrek et al., 2014). Soziale Unterstützung mildert zudem die negativen Folgen hoher Arbeitsanforderungen für das Wohlbefinden und die Gesundheit ab (Bakker & Demerouti, 2007).

■ Eigene Erwartungen sollten dem Umfeld mitgeteilt werden, so kann man Probleme gemeinsam lösen.



Notieren Sie hier Ihre Erwartungen und die Einflussfaktoren auf Ihre persönliche Life-Domain-Balance.

(*Beispiele:* Betreuung von Schulkindern oder Pflege einer angehörigen Person)

- **Räumliche Trennung.** Die räumliche Trennung von Arbeit und Freizeit erleichtert es, die mentale Grenze zwischen diesen Bereichen besser einzuhalten. Besonders bei Telearbeit ist es wichtig, einen bestimmten Ort auszuwählen, der nur zum Arbeiten benutzt wird. Es können Hinweisreize bestimmt werden, die einen jeweiligen Lebensbereich kennzeichnen (z. B. Bürotür auf der Arbeit als gedankliche Grenze der Arbeit und Haustür als gedankliche Grenze der Freizeit). Offene arbeitsbedingte Themen sollten akzeptiert werden, und es sollte bewusst vermieden werden, weiter über diese Situation nachzudenken, wenn ein festgelegter Ort verlassen wird.



Notieren Sie hier die räumlich-mentalenen Grenzen Ihrer Arbeit und Ihrer Freizeit und versuchen Sie diese nach dem Aufschreiben einzuhalten.

Grenze Arbeit am Arbeitsort

(Beispiele: Eingangstür Marketingabteilung, Haltestelle vor Arbeitsort)

Grenze Freizeit

(Beispiele: Gartenzaun oder Briefkästen im Flur)

Grenze Arbeit im Homeoffice

(Beispiele: Regal neben Schreibtisch, Teppichbereich rund um Schreibtisch)

- **Tag planen.** Planen Sie Ihren Tag so, dass ausreichend Zeit für erfolgreiche Erholung bleibt. Achtung: Oft überschätzen wir uns in der benötigten Zeit für einzelne Arbeitsaufgaben. Personen, die gut planen, kalkulieren ca. 1,5-mal so viel Zeit für eine Arbeitsaufgabe wie zunächst intuitiv geplant. Legen Sie (vor allem in Telearbeit) feste Zeiten zum Arbeiten und Nichtarbeiten fest. Wandeln Sie angehäuften Überstunden in Freizeit um. Planen Sie Freizeitaktivitäten zu genauen Uhrzeiten und schaffen Sie so Zeit für Ihre Hobbys. Die Forschung zeigt, dass zeitliche Taktiken zu einer verbesserten Life-Domain-Balance, weniger Gereiztheit sowie höherem Arbeitsengagement führen (Syrek et al., 2014).

■ **Für eine Arbeitsaufgabe sollte ca. 1,5-mal so viel Zeit einkalkuliert werden wie zunächst geplant. Das vermeidet Zeitdruck.**

Fazit



Unsere Arbeit nimmt einen großen Teil unseres Lebens ein und bestimmt auch den Umfang und die Lage der Zeiten für andere Lebensbereiche, wie z. B. Freizeit und Erholung. Die Arbeit nach dem Feierabend ausschließlich körperlich zu verlassen ist nicht ausreichend, um sich angemessen zu erholen. Wer auf Dauer widerstandsfähiger gegenüber betrieblichen Anforderungen werden will und seine Gesundheit und sein Wohlbefinden steigern möchte, muss lernen, erfolgreich von der Arbeit abzuschalten.

Arbeitsbezogene Interventionen spielen eine wichtige Rolle, um Belastungen zu verringern. Eine verhältnisorientierte Arbeitsgestaltung kann dabei an mehreren Punkten ansetzen. Bei der Festlegung von Arbeitsaufgaben können die Bedürfnisse der Beschäftigten nach Abwechslung und Autonomie stärker berücksichtigt werden. Arbeitsunterbrechungen sollten vermieden und Formen der Zusammenarbeit ermöglicht werden. Klar geregelte Arbeits- und Pausenzeiten sollten genügend Raum zur Erholung bieten, sowohl psychisch als auch körperlich. Führungskräften kommt die Aufgabe zu, Abläufe realistisch zu planen, verbindlich zu kommunizieren und Gelegenheiten zum Austausch zu geben. Arbeitsbedingte Konflikte sollten zeitnah geklärt und Hilfsangebote zur Bewältigung emotionaler Anforderungen bereitgestellt werden.

■ Schon kleine Schritte in den Bereichen Schlafqualität, Emotionsregulierung und Abgrenzung von Lebensbereichen können den Erholungsprozess begünstigen.

Oft reichen kleine Veränderungen aus, um schon nach kurzer Zeit Verbesserungen zu erzielen. Für einen langfristigen Erfolg kommt es jedoch darauf an, die Beschäftigten dabei zu unterstützen, ihre Erholungsfähigkeit eigenständig zu verbessern. Besonders wichtig sind dabei die folgenden Punkte:

- **Schlafqualität verbessern.** Ein guter Schlaf ist nicht nur Folge erfolgreicher mentaler Erholung, sondern dient auch als Voraussetzung: Menschen, die ausgeschlafen sind, können besser mit beruflichen Anforderungen umgehen, haben eine bessere Konfliktlösefähigkeit und bleiben länger konzentriert und leistungsfähig.
- **Steuerung eigener Emotionen lernen.** Das Reflektieren über die eigene Arbeit kann den Weg zum Ziel ebnen, übermäßiges Grübeln nach Feierabend beeinträchtigt jedoch das Abschalten von der Arbeit. Wer lernt, Problemquellen frühzeitig zu bewältigen und den Teufelskreis zu stoppen, wird Meister oder Meisterin der eigenen Gedanken sein.
- **Abgrenzung von Lebensbereichen ermöglichen.** Neue Informations- und Kommunikationstechnologien lassen die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit schnell verschwimmen. Präzise Vereinbarungen mit Vorgesetzten und das Ziehen persönlicher Grenzen verhindern nicht nur unerwünschte Anrufe, sondern helfen auch dabei, den eigenen Kopf für private Dinge freizubekommen.

Die eigene Erholung kann über verschiedene Wege günstig verändert werden, beispielsweise durch organisationale Maßnahmen oder durch das Planen und Üben von kleinen Momenten der Achtsamkeit. Die Probleme beim Abschalten von der Arbeit mögen an manchen Tagen unbezwingbar wirken, doch mit etwas Wissen und Übung kann jede und jeder erlernen, nach dem Feierabend auch wirklich Feierabend zu machen.

Literatur

- Backhaus, N., Wöhrmann, A. M., Tisch, A. (2020).** BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 – 2017 – 2019. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20201217>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007).** The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999).** Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Beck, D., & Schuller, K. (2021).** Psychische Faktoren. Einführung. In M. Kittelmann, L. Adolph, A. Michel, R. Packroff, M. Schütte, S. Sommer (Hrsg.), *Handbuch Gefährdungsbeurteilung* (S. 530–535). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/10.21934/baua:fachbuch20210127>
- Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2017).** Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 262–275. <https://doi.org/10.1002/job.2217>
- Binnewies, C., Hahn, V., & Haun, S. (2012).** Everything at the proper time at the right place! How boundary management strategies contribute to employees' recovery during leisure time. Vortrag auf dem 10. Kongress der European Academy of Occupational Health Psychology, Zürich, Schweiz, April 11–12, 2012.
- Blanco-Encomienda, F. J., García-Cantero, R., & Latorre-Medina, M. J. (2020).** Association between work-related rumination, work environment and employee well-being: A meta-analytic study of main and moderator effects. *Social Indicators Research*, 150, 887–910. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02356-1>
- Brosschot, J. F., Gerin, W., & Thayer, J. F. (2006).** The perseverative cognition hypothesis: A review of worry, prolonged stress-related physiological activation, and health. *Journal of Psychosomatic Research*, 60(2), 113–124. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2005.06.074>
- Cropley, M., & Zijlstra, F. R. (2011).** Work and rumination. In J. Langan-Fox, C. L. Cooper (Hrsg.), *Handbook of stress in the occupations* (S. 487–502). Cheltenham, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Etzion, D., Eden, D., & Lapidot, Y. (1998).** Relief from job stressors and burnout: Reserve service as a respite. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 577–585. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.577>

Häring, A., Schütz, H., Kleudgen, M., Brauner, C., Vieten, L., Michel, A., & Wöhrmann, A. M. (2020). Methodenbericht und Fragebogen zur BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20200728>

Henderson, A. A., & Horan, K. A. (2021). A meta-analysis of sleep and work performance: An examination of moderators and mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 1–19. <https://doi.org/10.1002/job.2486>

Karabinski, T., Haun, V. C., Nübold, A., Wendsche, J., & Wegge, J. (2021). Interventions for improving detachment from work: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 224–242. <https://doi.org/10.1037/ocp0000280>

Kelliher, C., & Richardson, J. (2019). Work, working and work relationships in a changing world. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351125161>

Kinnunen, U., Feldt, T., Sianoja, M., de Bloom, J., Korpela, K., & Geurts, S. (2017). Identifying long-term patterns of work-related rumination: Associations with job demands and well-being outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 514–526. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1314265>

Kreiner, G. E., Hollensbe, C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704–730.

Kubicek, B., & Tement, S. (2016). Work intensification and the work-home interface. *Journal of Personnel Psychology*, 15(2), 76–89. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000158>

Litwiller, B., Snyder, L. A., Taylor, W. D., & Steele, L. M. (2017). The relationship between sleep and work: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 682–699. <https://doi.org/10.1037/apl0000169>

Lohmann-Haislah, A., Wendsche, J., Schulz, A., Scheibe, T., & Schöllgen, I. (2019). Von der Arbeit (Nicht) Abschalten-Können: Ursachen, Wirkungen, Verbreitung und Interventionsmöglichkeiten. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019* (S. 307–317). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_20

Martin, L. L., & Tesser, A. (1996). Some ruminative thoughts. In R. S. Wyer (Hrsg.), *Ruminative thoughts: Advances in social cognition* (S. 1–47). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Marx, C. (2016). Nichtorganische Schlafstörungen. Heidelberg: Springer.

McCarrick, D., Prestwich, A., Prudenzi, A., & O'Connor, D. B. (2021). Health effects of psychological interventions for worry and rumination: A meta-analysis. *Health Psychology*, 40(9), 617–630. <https://doi.org/10.1037/hea0000985>

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. De Wolff (Hrsg.), *A Handbook of Work and Organizational Psychology: Work Psychology*, 2 (S. 15–44). London: Taylor & Francis Ltd.

- Mongrain, M., & Anselmo-Matthews, T. (2012).** Do positive psychology exercises work? A replication of Seligman et al. *Journal of Clinical Psychology*, 68(4), 382–398. <https://doi.org/10.1002/jclp.21839>
- Newman, D. B., Tay, L., & Diener, E. (2014).** Leisure and subjective well-being: A model of psychological mechanisms as mediating factors. *Journal of Happiness Studies*, 15(3), 555–578. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9435-x>
- Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. E., & Lyubomirsky, S. (2008).** Rethinking rumination. *Perspectives on Psychological Science*, 3(5), 400–424. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2008.00088.x>
- Querstret, D., & Cropley, M. (2013).** Assessing treatments used to reduce rumination and/or worry: A systematic review. *Clinical Psychology Review*, 33(8), 996–1009. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2013.08.004>
- Schwartz, A. R., Gerin, W., Davidson, K. W., Pickering, T. G., Brosschot, J. F., Thayer, J. F., ... Linden, W. (2003).** Toward a causal model of cardiovascular responses to stress and the development of cardiovascular disease. *Psychosomatic Medicine*, 65, 22–35. <https://doi.org/10.1097/01.PSY.0000046075.79922.61>
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005).** Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Sonnentag, S. (2011).** Recovery from fatigue: The role of psychological detachment. In P. L. Ackerman (Hrsg.), *Cognitive fatigue: Multidisciplinary perspectives on current research and future applications* (S. 253–272). Washington, D.C.: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12343-012>
- Sonnentag, S., & Bayer, U.-V. (2005).** Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 393–414. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.393>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007).** The recovery experience questionnaire: development and validation of a measure of assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015).** Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. (2006).** Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 330–350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.330>
- Steed, L. B., Swider, B. W., Keem, S., & Liu, J. T. (2021).** Leaving work at work: A meta-analysis on employee recovery from work. *Journal of Management*, 47(4), 867–897. <https://doi.org/10.1177/0149206319864153>

Syrek, C. J., Apostel, E., Müller, J. K., & Antoni, C. H. (2014). Wie Work-Learn-Life-Balance gelingen kann: Handlungsstrategien zur Förderung der Vereinbarkeit. In C. H. Antoni, P. Friedrich, A. Haunschild, M. Josten & R. Meyer (Hrsg.), *Work-Learn-Life-Balance in der Wissensarbeit: Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Gestaltungshilfen für die betriebliche Praxis* (S. 149–175). Wiesbaden: Springer.

Syrek, C. J., Weigelt, O., Peifer, C., & Antoni, C. H. (2017). Zeigarnik's sleepless nights: How unfinished tasks at the end of the week impair employee sleep on the weekend through rumination. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(2), 225–238. <https://doi.org/10.1037/ocp0000031>

Teisman, T. (2014). Grübeln. Wie Denkschleifen entstehen und wie man sie löst. Köln: BALANCE buch + medien verlag.

Unkelbach, C., Alves, H., & Koch, A. (2020). Negativity bias, positivity bias, and valence asymmetries: Explaining the differential processing of positive and negative information. *Advances in Experimental Social Psychology, 62*, 115–187. <https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2020.04.005>

Vega-Escaño, J., Porcel-Gálvez, A. M., De Diego-Cordero, R., Romero-Sánchez, J. M., Romero-Saldaña, M., & Barrientos-Trigo, S. (2020). Insomnia interventions in the workplace: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(17), 6401. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176401>

Walker, M. (2017). *Why we sleep: Unlocking the power of sleep and dreams*. New York: Scribner.

Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2017a). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in Psychology, 7*, 2072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02072>

Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2017b). Detachment als Bindeglied zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und ermüdungsrelevanten psychischen Beanspruchungsfolgen: Eine Metaanalyse. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 1*(71), 52–70. <https://doi.org/10.1007/s41449-017-0044-0>

Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2018). *Arbeitspausen gesundheits- und leistungsförderlich gestalten*. Göttingen: Hogrefe.

Wieland-Eckelmann, R., & Baggen, R. (1994). Beanspruchung und Erholung im Arbeits-Erholungs-Zyklus. In R. Wieland-Eckelmann, A. Henning, W. Kallus, J. Otto (Hrsg.), *Erholungsforschung. Beiträge der Emotionspsychologie, Sportpsychologie und Arbeitspsychologie* (S. 102–154). Weinheim: Beltz.

Impressum

Mentale Erholung von der Arbeit: Abschalten lernen

Herausgeber

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund
Postanschrift: Postfach 17 02 02, 44061 Dortmund
Telefon 0231 9071-2071
Telefax 0231 9071-2070
E-Mail info-zentrum@baua.bund.de
Internet www.baua.de

Zitiervorschlag

Wendsche, Johannes; Tschetsche, Letizia; Lohmann-Haislah, Andrea; Schulz, Anika; Schuller, Katja; Schöllgen, Ina, 2023. Mentale Erholung von der Arbeit: Abschalten lernen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baua: Praxis.

Autorinnen und Autoren

Dr. Johannes Wendsche, B. Sc. Letizia Tschetsche, Dipl.-Psych. Andrea Lohmann-Haislah, M.Sc.-Psych. Anika Schulz, Dr. Katja Schuller, Dr. Ina Schöllgen
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Redaktion

Tobias Frindte
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Verantwortlich

Dr. Andrea Thalmann, Christian Schipke
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Gestaltung und Produktion

wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld, Christiane Zay

Fotos

iStock.com: Titel skynesher, S. 3 FreshSplash, S. 4 Kerkez, S. 5 Yelizaveta Tomashevskaya, S. 7 sanjeri, S. 9, S. 20 LightFieldStudios, S. 12 Drazen_, S. 14 Daniel Suhre, S. 17 JLco – Julia Amaral, S. 18 Portra, S. 21 stockstudioX, S. 22 nensuria, S. 24 fizkes, S. 25 Inside Creative House, S. 26 Lyndon Stratford, S. 29 Moyo Studio, S. 32 PeopleImages, S. 38 supersizer

In dieser Broschüre wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit eingeschränkt würde, gelten die personenbezogenen Bezeichnungen für alle Geschlechter.

Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Die Inhalte der Publikation wurden mit größter Sorgfalt erstellt und entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernimmt die BAuA jedoch keine Gewähr.

1. Auflage, November 2023
ISBN 978-3-88261-758-0 (Print)
doi:10.21934/baua:praxis20230808 (online)



[www.baua.de/
mentale-Erholung](http://www.baua.de/mentale-Erholung)

