



# Pausen in der Pflege gut gestalten

baua: Praxis

# Inhalt

	<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>1</b>	<b>Pausen im Überblick</b>	<b>3</b>
	Funktionen von Pausen	3
	Nachteile und Risiken bei fehlenden Pausen	4
	Ruhepause und Arbeitsrecht	7
	Regelungen für besondere Beschäftigtengruppen	8
	Weitere gesetzliche Regelungen	9
	Sanktionen bei Verstößen	10
	Frei gewählte Pausen und Wartezeiten	10
<b>2</b>	<b>Herausforderung Pausen in der Pflege</b>	<b>11</b>
	Pflege- und Personalbedarf steigen weiter	11
	Krankheit und Berufswechsel verschärfen Fachkräftemangel	12
	Genügend Personal in der Pflege sichern	12
	Blick in den Pflegealltag	13
	Stationäre Pflege: Schichtdienst und Wochenendarbeit	14
	Ambulante Pflege: Geteilte Dienste und Bereitschaftsdienst	15
	Rufbereitschaft	15
<b>3</b>	<b>Pausen gut gestalten</b>	<b>16</b>
	Einflussfaktor Pausenorganisation	16
	Aktuelle Pausenorganisation bewerten	18
	Pausen neu organisieren – Vorgehensweise und Erfolgskriterien	19
	Empfehlungen für die gesunde Pausengestaltung	21
<b>4</b>	<b>Die eigene Erholung verbessern</b>	<b>30</b>
	Sich selbst im Blick haben	30
	Abschalten von der Arbeit	32
	Arbeitsunterbrechungen vermeiden	33
	Erholung lernen	34
	Bewegung und Entspannung in der Freizeit	35
	Viel Arbeit – wenig Erholung: Die Abwärtsspirale stoppen	35
	Durch Arbeitspausen Erholungsroutinen entwickeln	36
<b>5</b>	<b>Führungskräfte als Vorbilder und Gestaltende</b>	<b>38</b>
	Führungsverhalten und Erholungskultur	38
	Als Führungskraft Pausen gesund gestalten	39
	Herausforderung Raucherpause	40
	<b>Fazit</b>	<b>41</b>
	<b>Literatur</b>	<b>44</b>
	<b>Impressum</b>	<b>48</b>

# Einleitung

Pflegealltag: zu wenig Personal, viele Überstunden, Überforderung, Hektik und aufwendige Schreiarbeiten. Dazwischen ständig neue Patientinnen und Patienten sowie frisch Operierte, die mehr Zeit verlangen. Parallel dazu die Routinearbeiten: Blutdruck messen, Mahlzeiten verteilen, Blutzuckerkontrolle, Hilfe bei der Körperpflege. An Pause ist da nicht zu denken.

Tatsächlich lassen viele Beschäftigte ihre Ruhepausen ausfallen. Im Vergleich zu anderen Branchen nimmt die Alten- und Krankenpflege dabei einen Spitzenplatz ein. Als Ursache dafür nennen befragte Pflegekräfte an erster Stelle eine hohe Arbeitsmenge.

Dabei sind Ruhepausen gesetzlich vorgeschrieben, da sie für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten sowie für ihre Leistungs- und Arbeitsfähigkeit bedeutsam sind. Die Pflegebranche ist hierbei besonders gefordert. Durch die demografische Entwicklung gibt es mehr Menschen in hohem Alter, die damit oft auch pflegebedürftig sind. Bereits jetzt fehlen jedoch Fachkräfte sowie Nachwuchs in der Alten- und Krankenpflege, und vorhandene Belegschaften altern.

Gute Arbeitsbedingungen können die Chance auf pflegerischen Nachwuchs erhöhen und sind Voraussetzung für einen langen Verbleib vorhandener Pflegekräfte im Beruf. Gute Pausengestaltung kann dabei einen wichtigen Beitrag leisten.

Wie dieser aussehen kann, zeigt die vorliegende *baua: Praxis*. Sie richtet sich vor allem an Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Krankenhäusern, Alten- und Pflegeheimen sowie ambulanten Pflegediensten. Angesprochen sind vor allem Beschäftigte in Leitungsfunktionen, im betrieblichen Gesundheitsmanagement, betriebliche Interessenvertretungen sowie die Pflegekräfte selbst.

Behandelt werden Grundprinzipien der Pausenorganisation, die dabei bestehenden Herausforderungen in Pflegeberufen, Merkmale guter Pausengestaltung, Hinweise für Pflegekräfte sowie Empfehlungen für Führungskräfte.

# 1 Pausen im Überblick



## Funktionen von Pausen

Pausen sind geplante Arbeitsunterbrechungen verschiedener Dauer. Sie dienen der Erholung, indem sie körperlich und psychisch beeinträchtigende Beanspruchungsfolgen ausgleichen bzw. verringern helfen. Solche Beanspruchungsfolgen, wie z. B. Ermüdung oder Erschöpfung, ergeben sich aus der Belastung und Beanspruchung bei der Arbeit, siehe Info-Box zur Belastung und Beanspruchung. Pausen helfen dabei, verbrauchte Kräfte nach anstrengender Tätigkeit zurückzugewinnen und die Leistungsfähigkeit wiederherzustellen.

Neben der Erholung erfüllen Pausen noch weitere Funktionen (Wendsche, 2018):

- **Motivation.** Pausen unterteilen die Arbeitszeit in überschaubare Abschnitte, begrenzen die Belastung zeitlich und sorgen so für körperlichen und psychischen Ausgleich. Insbesondere kürzere und häufigere Pausen motivieren Beschäftigte dazu, mehr Leistung abzurufen, um Tätigkeiten noch vor der Pause abzuschließen.
- **Soziale Bedarfe.** Pausen bieten Kommunikationsmöglichkeiten und fördern den zwanglosen Kontakt mit anderen.
- **Persönliche Bedarfe.** Pausen bieten Zeit für Mahlzeiten und andere persönliche Belange.

■ Pausen sind wichtig für die Sicherheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit von beruflich Pflegenden.

Studien unterstreichen: Pausen und die damit verbundene Erholung sind unverzichtbar für die Sicherheit, das Wohlbefinden, die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit des arbeitenden Menschen.

## Nachteile und Risiken bei fehlenden Pausen

Fehlt Erholung, weil Pausen z. B. wegen zu viel Arbeit nicht genommen werden, hat das negative Folgen für die körperliche und psychische Gesundheit. Dazu gehören Probleme mit dem Muskel-Skelett-System ebenso wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, aber auch andere Beschwerden, wie z. B. Kopf- und Bauchschmerzen, Schlafprobleme, Erschöpfung sowie Angsterleben und Niedergeschlagenheit. Für die berufliche Pflege nennt die Forschung weitere Folgen fehlender und unzureichender Pausen (im Überblick Wendsche, 2017):

- Eine ungünstige Pausenorganisation (z. B. unregelmäßige Pausenzeiten oder wenige Möglichkeiten für Teampausen) kann zu Kündigungen und damit verbunden zu häufigem Personalwechsel führen (Wendsche, 2018).
- Mit der Länge der Arbeitsschicht steigt das Fehler- und Unfallrisiko bei Pflegekräften. Eingehaltene Pausen erhöhen hingegen die Sicherheit am Arbeitsplatz und die Pflegequalität (Fischer, 2017, Rogers, 2004).
- Die Qualität der Versorgung und die Sicherheit von Patientinnen und Patienten nehmen mit zunehmender Schichtdauer der Pflegekräfte ab (Stimpfel, 2013). Regelmäßige Pausen können solche zeitlichen Verläufe abmildern (Dai, 2015).

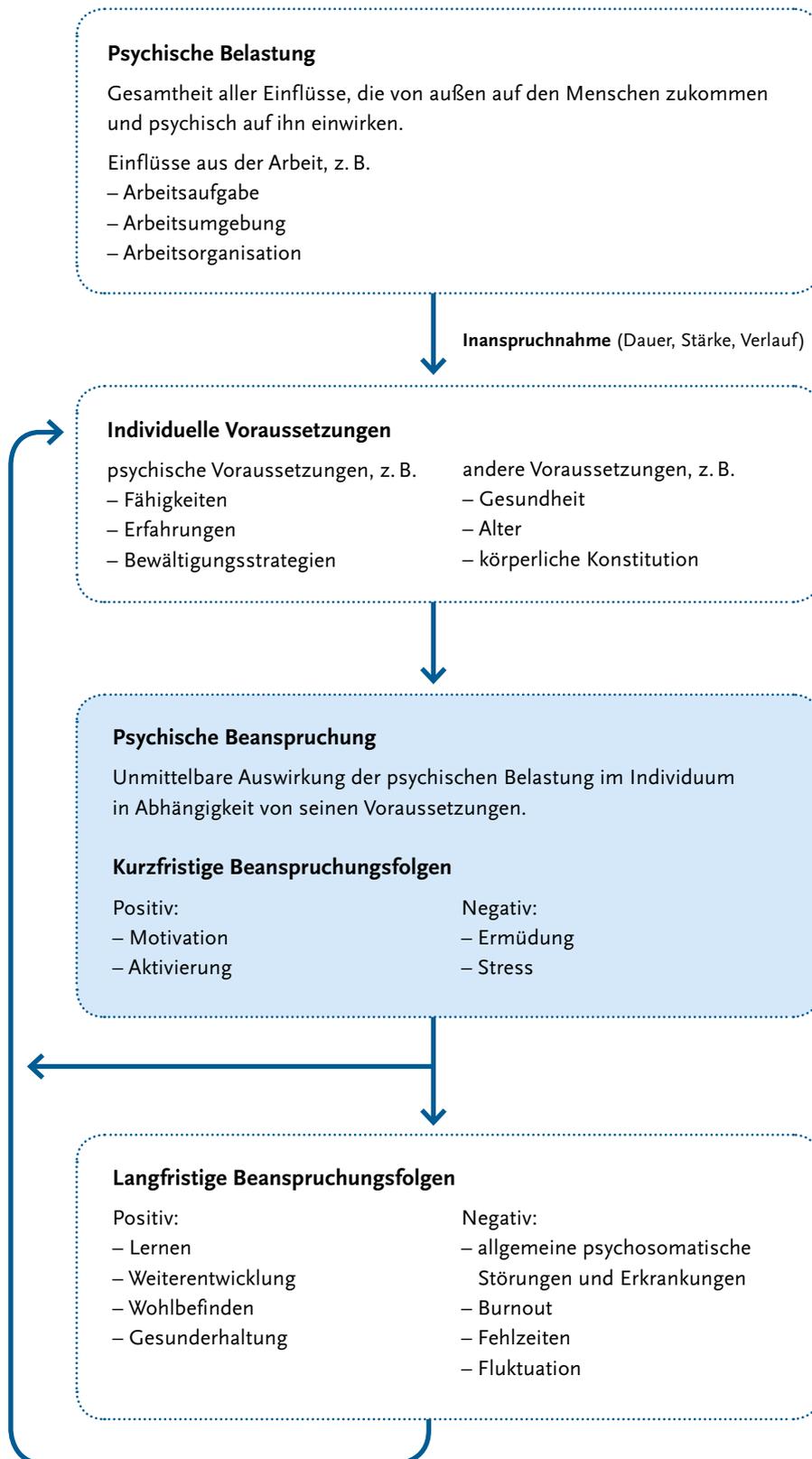
■ Fehlende Pausen gefährden die Gesundheit, bedingen mehr Fluktuation, erhöhen das Unfallrisiko und senken die Versorgungsqualität.



## Belastung und Beanspruchung

Der Begriff Belastung ist umgangssprachlich eher negativ besetzt. In der Arbeitswissenschaft wird er jedoch wertneutral genutzt. Hier steht psychische Belastung für die „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (DIN EN ISO 10075-1: 2018). Diese Wirkungen können positiv und erwünscht, aber auch negativ und unerwünscht sein. Bei ihrer Arbeit sind Menschen der Belastung immer ausgesetzt. Sie ergibt sich aus Merkmalen der Arbeitsaufgabe, z. B. Handlungsspielräumen oder der damit verbundenen Verantwortung, den Arbeitsmitteln oder auch physikalischen oder chemischen Einflussfaktoren, wie z. B. schwerem Heben oder dem Umgang mit biologisch wirksamen Gefahrstoffen.

Wie eine Person mit der Belastung zurechtkommt, hängt von ihren persönlichen Voraussetzungen sowie den Ressourcen am Arbeitsplatz ab. Diese bestimmen, wie sich die Belastung auf den einzelnen Menschen auswirkt, wie sehr sie ihn beansprucht, siehe Abbildung 1. Zu diesen Voraussetzungen gehören neben Fähigkeiten und Erfahrungen auch der Gesundheitszustand, das Alter und das Geschlecht. Diese Voraussetzungen und das Ausmaß der Belastung entscheiden darüber, ob eine Person dies als positive Herausforderung oder als negative Überforderung erlebt. Einerseits können sich daraus positive Beanspruchungsfolgen ergeben, etwa ein gesteigertes Selbstbewusstsein, neue Fähigkeiten und eine gesteigerte Leistungsbereitschaft. Andererseits können auch negative Beanspruchungsfolgen entstehen, z. B. Erschöpfung, verminderte Leistungsfähigkeit und Gesundheitsprobleme.



Quelle: erweitert und aktualisiert nach Joiko, 2010, DIN EN ISO 10075-1: 2018

Abb. 1 Psychische Belastung und Beanspruchung.

## Ruhepause und Arbeitsrecht

In Deutschland regelt das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) in § 4 die Ruhepausen während der Arbeitszeit, siehe Abbildung 2. Demnach ist die Arbeit durch im Voraus festgelegte Ruhepausen zu unterbrechen. Bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs und bis zu neun Stunden muss die Ruhepause mindestens 30 Minuten betragen. Bei Arbeitszeiten von mehr als neun Stunden sind 45 Minuten Pause einzulegen. Die Pause kann auch in mehrere 15-minütige Pausen unterteilt werden. Länger als sechs Stunden hintereinander darf niemand ohne Pause arbeiten. Pausen gehören nicht zur Arbeitszeit und sind unbezahlt, falls keine anderen tariflichen Vereinbarungen bestehen. Da Pflegende während ihrer Ruhepausen oft unterbrochen werden, ist Folgendes zu beachten: Als gesetzliche Ruhepause gilt eine Pause nur dann, wenn Sie mindestens 15 Minuten lang ist. Wird die Pause unfreiwillig, d. h. durch Arbeit, unterbrochen, ist die bis dahin genommene Pausenzeit komplett als Arbeitszeit anzurechnen. Der Pausenanspruch erneuert sich dann also.

■ Das Arbeitszeitgesetz regelt nur die Minimalanforderungen an Pausen.

Das ArbZG regelt zwar die Minstdauer von Ruhepausen und legt fest, nach wie viel Arbeitszeit eine Ruhepause einzulegen ist. Welche genauen Pausenregeln in der jeweiligen Einrichtung gelten und ob z. B. längere Pausen gewährt werden, entscheidet die Leitung. Dabei sollte sie sich an arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur gesundheits- und leistungsförderlichen Pausengestaltung orientieren.

Von den Ruhepausen abzugrenzen ist die Ruhezeit. Diese ist in § 5 ArbZG geregelt. Sie bezeichnet den arbeitsfreien Zeitraum zwischen zwei Arbeitsschichten und muss mindestens elf Stunden ohne Unterbrechung umfassen. Ausnahmen davon gelten u. a. für Krankenhäuser und andere Einrichtungen, in denen Menschen behandelt, gepflegt und betreut werden. Hier ist eine kürzere Ruhezeit von zehn Stunden möglich, wenn als Ausgleich dafür innerhalb von vier Wochen eine andere Ruhezeit auf mindestens zwölf Stunden verlängert wird.

Auch Rufbereitschaft ist Ruhezeit. Kommt es zum Arbeitseinsatz, gilt die Rufbereitschaft als Arbeitszeit (Heranziehungszeit). Beträgt diese Zeit nicht mehr als die Hälfte der vorgeschriebenen Ruhezeit von elf bzw. zwölf Stunden, kann diese Verkürzung der Ruhezeit zu anderen Zeiten ausgeglichen werden.

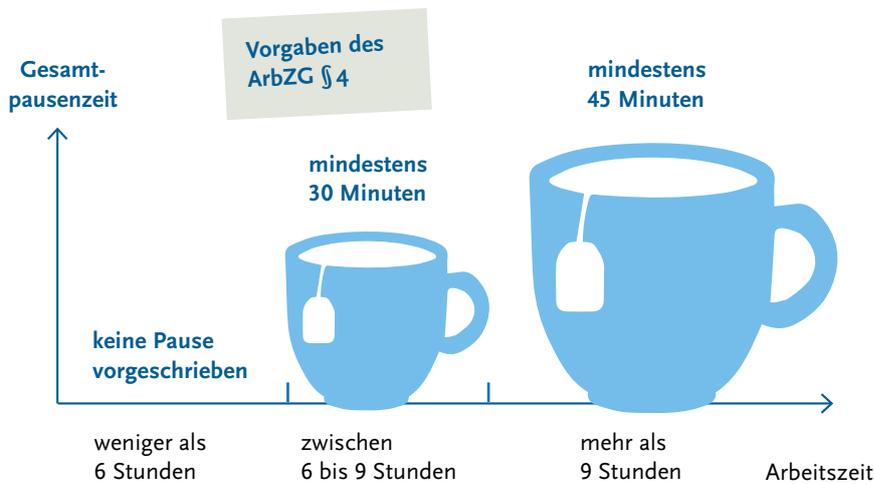


Abb. 2 Die Vorgaben des ArbZG § 4 zu Ruhepausen.

## Regelungen für besondere Beschäftigtengruppen

Für Personen mit einer Schwerbehinderung und jugendliche Beschäftigte im Alter von 15 bis 17 Jahren sowie Schwangere und stillende Mütter bestehen besondere Regelungen. Für Jugendliche gilt das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG), dessen § 11 die Ruhepausen regelt. Danach müssen Ruhepausen wie auch im ArbZG im Voraus festgelegt werden. Auch gelten für Jugendliche spezifische Pausenregelungen (Abbildung 3). Bei einer Arbeitszeit von mehr als viereinhalb bis sechs Stunden sind 30 Minuten Ruhepause vorgeschrieben, bei mehr als sechs Stunden Arbeitszeit 60 Minuten. Als Ruhepause gilt eine Arbeitsunterbrechung von mindestens 15 Minuten. Im Unterschied zum ArbZG legt das JArbSchG auch die Lage der Ruhepausen fest. Diese müssen frühestens eine Stunde nach Beginn der Arbeitszeit und spätestens eine Stunde vor Feierabend erfolgen. Anders als Erwachsene dürfen Jugendliche nicht länger als viereinhalb Stunden am Stück ohne Ruhepause beschäftigt werden. Ihre Ruhepausen dürfen Jugendliche nur dann in Arbeitsräumen verbringen, wenn dort während dieser Zeit nicht gearbeitet wird.

■ Für Personen mit einer Schwerbehinderung, Jugendliche sowie Schwangere und stillende Mütter gelten besondere Pausenregelungen.

Für arbeitende schwangere oder stillende Frauen gelten neben den Regelungen des ArbZG zusätzlich die Vorgaben des Mutterschutzgesetzes (MuSchG). So muss nach § 9 (3) MuSchG dafür gesorgt sein, dass die schwangere oder stillende Frau ihre Tätigkeit am Arbeitsplatz bei Bedarf kurz unterbrechen kann. Auch müssen sich schwangere oder stillende Frauen während der Pausen und Arbeitsunterbrechungen unter geeigneten Bedingungen hinlegen, hinsetzen und ausruhen können.

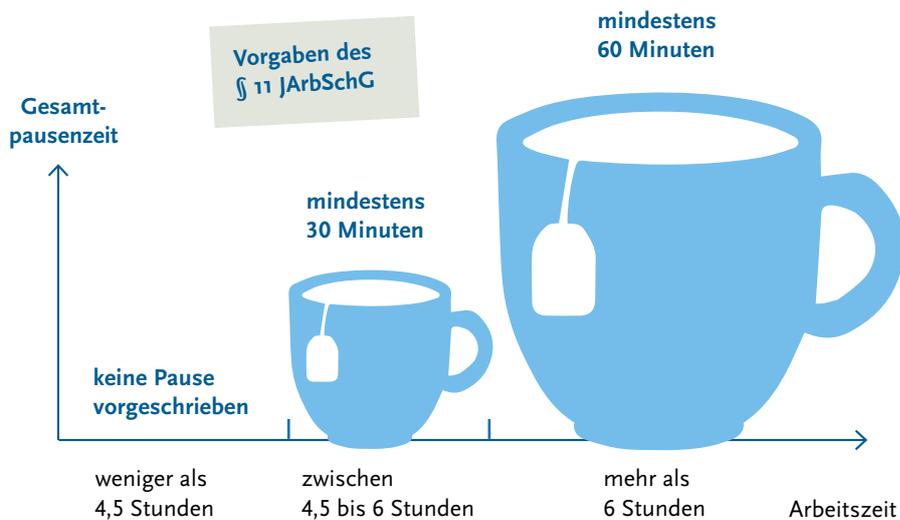


Abb. 3 Die Vorgaben des § 11 ArbSchG zu Ruhepausen.

## Weitere gesetzliche Regelungen

Darüber hinaus gibt es weitere gesetzliche Bestimmungen zum Thema Pausen. Die rechtlichen Grundlagen für Pausen- und Bereitschaftsräume stehen im Anhang 4.2 der Arbeitsstättenverordnung sowie in der Arbeitsstättenregel ASR A4.2 „Pausen- und Bereitschaftsräume“. Neben einer Definition von Pausenräumen erläutert die ASR A4.2, welche Betriebe ab welcher Beschäftigtenzahl Pausenräume einrichten müssen und welche grundlegenden Anforderungen hinsichtlich Größe, Gestaltung und Einrichtung diese erfüllen müssen. Weil Beschäftigte während der Pause arbeitsfrei haben und sich auch nicht für einen Arbeitseinsatz bereithalten müssen, können Beschäftigte ihren Pausenort frei wählen.

Eine Ausnahme sind betrieblich vereinbarte bezahlte Kurzpausen. Diese gelten als Arbeitszeit, weshalb der Arbeitgeber festlegen kann, wo und wie diese Pausen verbracht werden. Müssen Beschäftigte häufig Arbeitsbereitschaftszeiten leisten und gibt es keine Pausenräume, sind Räume für die Bereitschaftsdienste einzurichten.

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bezüglich Anfang und Ende der täglichen Arbeitszeit, der Pausen sowie der Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage regelt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVerfG) in § 87 Abs. 1 Nr. 2.



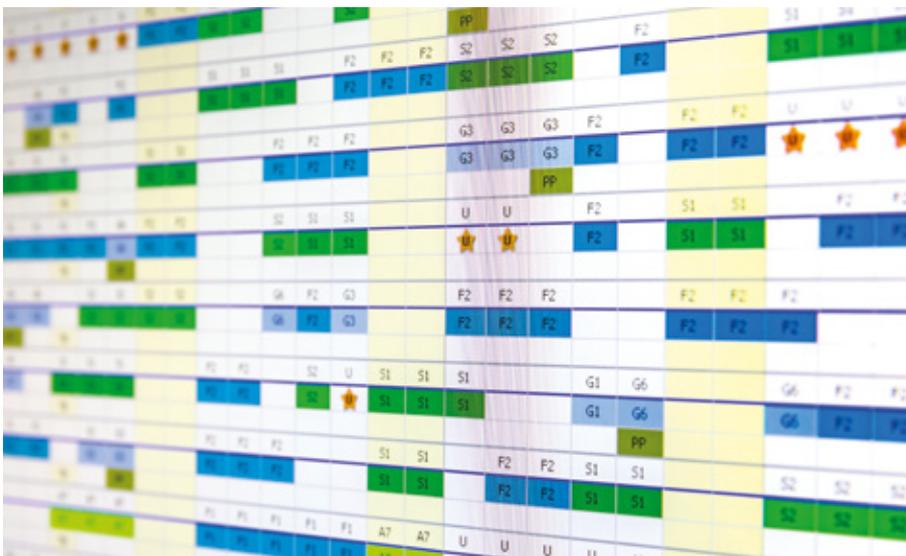
## Sanktionen bei Verstößen

Wer wiederholt und vorsätzlich gegen das ArbZG verstößt und so die Gesundheit und Arbeitskraft von Beschäftigten gefährdet, muss mit einer Freiheits- oder Geldstrafe rechnen. Untersuchungen zeigen zudem, dass Wohlbefinden, Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit eng mit dem Pausenregime zusammenhängen (Wendsche, 2016a). Missachten Unternehmen die gesetzlichen Vorgaben, gefährden sie damit langfristig auch ihre Wirtschaftlichkeit. Insofern sind das Arbeitszeitgesetz und die Pausenregelungen eine Chance auf mehr Gesundheit und Wettbewerbsfähigkeit.

■ Pausen zahlen sich aus. Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten hängen eng mit der Pausenorganisation zusammen.

## Frei gewählte Pausen und Wartezeiten

Neben der gesetzlichen Ruhepause nach § 4 ArbZG sowie anderen rechtlich geforderten Arbeitsunterbrechungen (z. B. Erholungszeiten nach besonders anstrengenden Tätigkeiten, Bildschirmpause) gibt es auch sogenannte informelle Pausen, die häufig in Nebentätigkeiten versteckt sind und deshalb auch verdeckte Pausen genannt werden. Daneben zählen zu solchen nicht regulären Pausen arbeitsablaufbedingte Unterbrechungen (z. B. Computer hochfahren) sowie Unterbrechungen, die auf Störungen zurückgehen (z. B. durch Materialengpässe). Sie werden im Regelfall eher negativ erlebt. Solche Unterbrechungen sind weder erholsam noch zählen sie als Pausen im eigentlichen Sinne. Beschäftigte können sie nicht nach ihrem Wunsch nutzen, da sie sich für die Arbeit bereithalten müssen. Insbesondere störungsbedingte Unterbrechungen sind meist auch nicht vorhersehbar und planbar. Diese sind eher eine zusätzliche Belastung, da die Arbeit aufgeschoben werden muss (Wendsche, 2018).



## 2 Herausforderung Pausen in der Pflege



### Pflege- und Personalbedarf steigen weiter

2018 waren in Deutschland 1,6 Millionen Menschen sozialversicherungspflichtig in der Kranken- und Altenpflege beschäftigt – so viele wie noch nie. Trotzdem lässt die alternde Bevölkerung auch künftig die Nachfrage nach Pflegedienstleistungen aller Art steigen. Beispiel Altenpflege: Aktuell betreuen und pflegen 601 000 Altenpflegekräfte die gesetzlich versicherten Pflegebedürftigen nach SGB XI (Bundesagentur für Arbeit, 2020). Für diesen Versorgungsbereich sagt das Wissenschaftliche Institut der AOK bis 2030 einen zusätzlichen Bedarf von rund 130 000 Pflegekräften voraus (Jacobs, 2019). Ähnliches gilt für Krankenhäuser. In diesen werden nach Angaben des Deutschen Krankenhausinstituts bis 2030 rund 63 000 mehr Vollzeitstellen benötigt – ein Plus von 20 Prozent. Berücksichtigt sind dabei nur die steigenden Fallzahlen, nicht aber die erwünschten besseren Personalschlüssel auf den Stationen (Blum, 2019). Bereits jetzt leidet die Pflegebranche unter Fachkräftemangel. Laut Bundesagentur für Arbeit (2020) sind aktuell rund 40 000 Stellen in der Kranken- und Altenpflege unbesetzt. Gemäß deren Fachkräfteengpassanalyse bleiben Stellenangebote für Altenpflegefachkräfte im Bundesdurchschnitt 205 Tage unbesetzt.

Die alternde Gesellschaft braucht in Zukunft erheblich mehr Pflegekräfte als heute.

## Krankheit und Berufswechsel verschärfen Fachkräftemangel

Die oft diskutierten schlechten Arbeitsbedingungen in Pflegeberufen erschweren nicht nur die Anwerbung von genügend Auszubildenden. Die hohen Anforderungen im Pflegeberuf führen auch zu vielen krankheitsbedingten Ausfalltagen. Laut Techniker Krankenkasse (2019) sind Pflegenden überdurchschnittlich oft und auch länger krankgeschrieben. Kranken- und Altenpflegekräfte fallen im Jahr durchschnittlich 23 Tage wegen Krankheit aus – die übrigen Beschäftigten 15 Tage. Am häufigsten sind dabei Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems sowie psychische und Verhaltensstörungen. Altenpflegekräfte haben zudem ein doppelt so hohes Risiko, erwerbs- oder berufsunfähig zu werden, wie andere Berufsgruppen (Bayerischer Rundfunk, 2018).

Verantwortlich dafür sind auch die Arbeitsbedingungen. So arbeiten Pflegekräfte häufiger im Stehen, gebückt, hockend oder kniend als andere Erwerbstätige. Gleiches gilt für das Heben und Tragen schwerer Lasten. Hinzu kommt die psychische Belastung. Im Vergleich mit dem Durchschnitt aller anderen Berufsgruppen zeigt sich, dass beruflich Pflegenden öfter für mehrere Aufgaben gleichzeitig verantwortlich sind, häufiger bei ihrer Arbeit unterbrochen werden und mehr Termin- und Leistungsdruck erleben. Dadurch fühlen sich doppelt so viele Kranken- und Altenpflegekräfte überfordert wie andere Berufsgruppen: 45 bzw. 41 Prozent gegenüber 21 Prozent (Melzer, 2020). All dies führt zu einer vergleichsweise geringen Verweildauer im Beruf und lässt Pflegenden mehr als andere darüber nachdenken, ihren Beruf aufzugeben und in einen anderen zu wechseln. Nach einer Umfrage des Deutschen Berufsverbandes für Pflegeberufe hat jede dritte Pflegekraft in den letzten 12 Monaten einen Berufswechsel erwogen (DBfK, 2018).

## Genügend Personal in der Pflege sichern

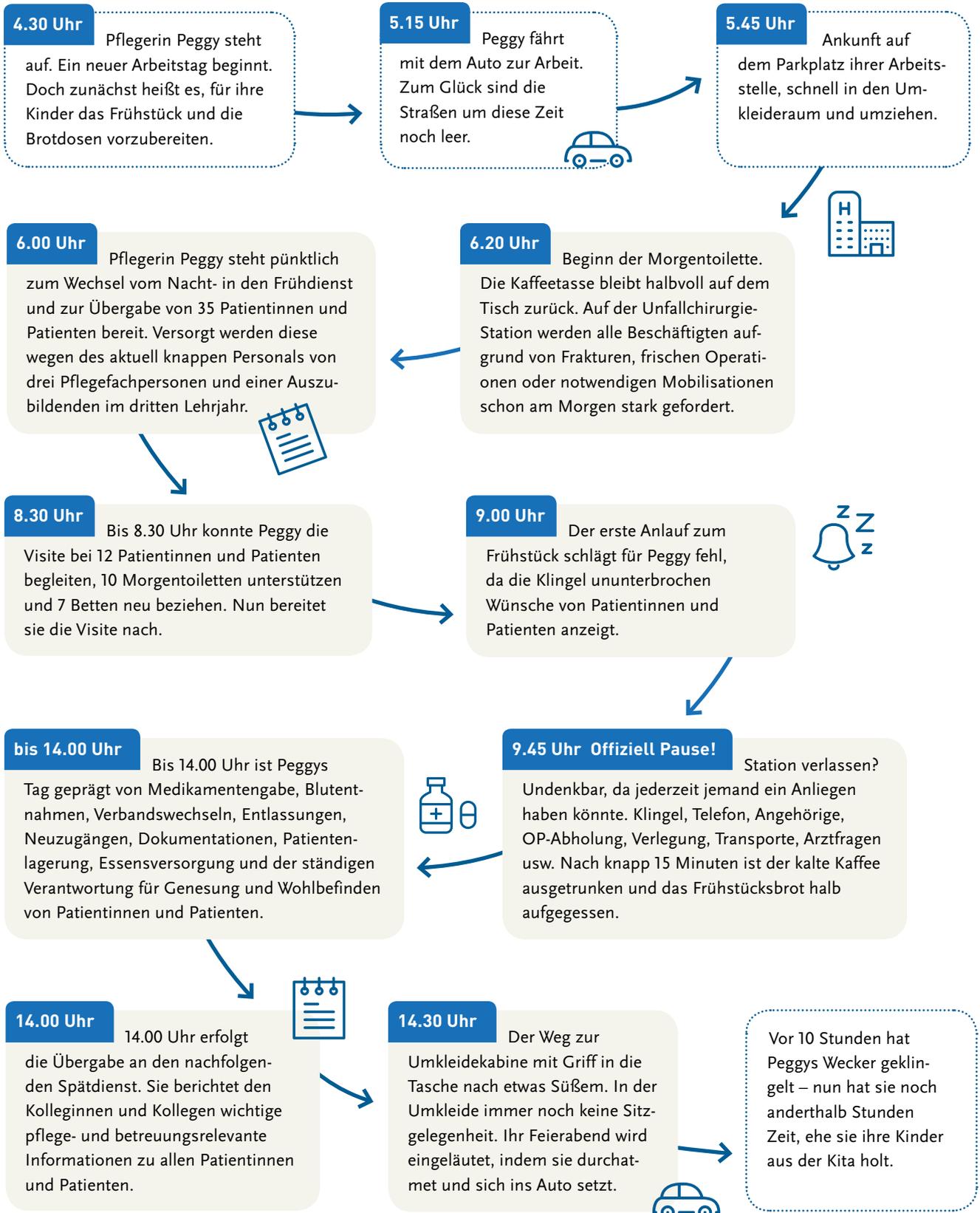
Demografisch bedingt stehen dem Arbeitsmarkt künftig weniger Menschen zur Verfügung. Damit zeichnen sich Herausforderungen für die künftige Versorgung mit genügend Pflegepersonal in Deutschland ab (Lohmann-Haislah, 2019).

Bessere Arbeitsbedingungen können Pflegeberufe attraktiver und gesundheitsförderlicher machen. Im Ergebnis erreichen dann mehr Pflegekräfte das Rentenalter gesund und leistungsfähig. Zu diesen Bedingungen gehören auch ausreichende Erholungsmöglichkeiten. Im Hinblick auf Gestaltungsmöglichkeiten sind neben guter Arbeitszeit- und Schichtplangestaltung auch Pausen während der Arbeitszeit angesprochen.

In der Pflegebranche werden oft nicht einmal die gesetzlichen Mindestpausenzeiten eingehalten (Lohmann-Haislah, 2019): Trotz der Bedeutung von Pausen für Sicherheit und Gesundheit berichten rund 54 Prozent der Pflegekräfte in Krankenhäusern und etwa 40 Prozent der in der Altenpflege Tätigen von häufig ausfallenden Pausen (Melzer, 2020). Neben der großen Arbeitsmenge spielen auch die besonderen Arbeitszeitbedingungen in der beruflichen Pflege eine Rolle beim Pausenausfall.

■ **Bessere Arbeitsbedingungen können dem Fachkräftemangel in der Pflege entgegenwirken. Dazu gehört auch, Arbeitszeit und Pausen gut zu gestalten.**

## Blick in den Pflegealltag



## Stationäre Pflege: Schichtdienst und Wochenendarbeit

Knapp 50 Prozent aller Pflegekräfte in der stationären Kranken- und Altenpflege arbeiten in Schichten und am Wochenende (Melzer, 2020). Üblich ist dabei der Drei-Schicht-Betrieb mit Früh-, Spät- und Nachtschichten. So können Menschen in Krankenhäusern und Pflegeheimen rund um die Uhr an sieben Tagen gepflegt und versorgt werden.

■ **Schichtarbeit mit Nachtarbeit geht oft mit Pausenausfall einher. Verantwortlich dafür sind unzureichende Vertretungsregelungen und zu wenig Pflegepersonal.**

Schichtarbeit, insbesondere mit Nachtarbeit, ist wenig sozialverträglich (Amlinger-Chatterjee, 2016). Sie erschwert Betroffenen die Vereinbarkeit von Beruf und Privat-/Familienleben und schränkt das soziale und kulturelle Leben ein. In der Wissenschaft wird diskutiert, dass neben Schlafmangel und schlechter Schlafqualität auf Dauer das Risiko für Übergewicht, Diabetes, Magen-Darm-Beschwerden und Herz-Kreislauf-Erkrankungen steigt (z. B. Amlinger-Chatterjee, 2016). Zudem fallen bei Schichtarbeit oft Pausen aus (Lohmann-Haislah, 2019). Ursache dafür sind neben Personalengpässen häufig auch nicht funktionierende Vertretungsregelungen für die Pause. Insbesondere nachts wird oft durchgearbeitet, weil dann die Stationen und Einrichtungen schwächer besetzt sind. Laut der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) sind zwei Drittel der Pflegekräfte nachts allein auf Station und betreuen durchschnittlich 26 Patientinnen und Patienten. Dementsprechend berichten 70 Prozent der befragten Pflegekräfte, dass sie in der vergangenen Nacht keine ungestörte Pause nehmen konnten.

Auch die Empfehlungen der Deutschen Interdisziplinären Vereinigung für Intensiv- und Notfallmedizin zur Personalausstattung auf Intensivstationen werden kaum beachtet (Jorch, 2010). Diesen zufolge soll eine Pflegefachkraft höchstens zwei Personen versorgen, bei besonders schweren Erkrankungen sogar nur eine. Auf fast neun von zehn Intensivstationen ist dies nicht der Fall. Daher ist hier das Risiko für Pausenausfall sehr hoch, insbesondere dann, wenn Kranke dauerüberwacht werden. Schichtarbeit beeinflusst somit nicht nur die Erholung während der Ruhezeit, z. B. durch schlechte Schlafqualität und Schlafmangel. Schicht- und Nachtarbeit kann auch die Erholung während der Arbeitszeit einschränken, weil Pausen ausfallen, verkürzt oder gestört werden (Lohmann-Haislah, 2019).



## Ambulante Pflege: geteilte Dienste und Bereitschaftsdienst

Ambulant Pflegende arbeiten oft in sogenannten geteilten Diensten und in Bereitschaftsdiensten. Diese Arbeitszeitmodelle sind oft nachteilig für Wohlbefinden, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit.

Beim geteilten Dienst ist eine Schicht in mindestens zwei Arbeitsblöcke geteilt. Pflegende arbeiten z. B. morgens vier bis fünf Stunden und dann nachmittags noch einmal einige Stunden. Dazwischen ist arbeitsfrei. Dieses Arbeitszeitmodell ist im ambulanten Bereich üblich, weil die zu versorgenden Menschen zu diesen Zeiten mehr Unterstützung brauchen (z. B. Morgenhygiene, abendliche Medikamentengabe). Für das Pausieren sind Teildienste problematisch. Wer weniger als sechs Stunden arbeitet, hat keinen gesetzlichen Anspruch auf eine Pause. Im ambulanten Pflegedienst nutzen die Pflegekräfte deshalb häufig die Fahrtzeiten zum Essen, Trinken oder auch Rauchen (Glaser, 2005). Dies ist wenig erholsam und kann die Gesundheit gefährden.

Auch die freie Zeit zwischen den Arbeitsblöcken lässt sich kaum zur Erholung nutzen. Oft reicht die Zeit nicht aus, um nach Hause zu fahren, zu schlafen oder sich zu erholen. Die Arbeitswissenschaft spricht hier von sehr langen sozial wirksamen Arbeitszeiten, weil die Betroffenen kaum von ihrer Arbeit abschalten können (Arlinghaus, 2017).

## Rufbereitschaft

Dabei verbringen die Beschäftigten ihre Freizeit an einem Ort ihrer Wahl, müssen sich aber für Arbeitseinsätze bereithalten und ständig erreichbar sein. Rufbereitschaft ist in der ambulanten Kranken- und Altenpflege üblich, um die Menschen rund um die Uhr versorgen zu können, z. B. durch Pflegenotrufbereitschaften. Rufbereitschaft zählt zur Ruhezeit. Arbeitszeit im Sinne des ArbZG ist nur die tatsächliche Einsatzzeit in der Rufbereitschaft. Allerdings ist der Erholungswert bei Rufbereitschaft gering. Wer rund um die Uhr für Arbeitseinsätze verfügbar sein muss, bleibt in Gedanken immer bei der Arbeit. Bereits dieses mentale Vorbereiten auf die Tätigkeit ist beanspruchend und erschwert Erholung. Rufbereitschaft schränkt darüber hinaus das Privatleben ein, löst Stress aus und ist ein möglicher Risikofaktor für Burnout. Außerdem lässt die Befundlage darauf schließen, dass Rufbereitschaft zu Schlafstörungen, Müdigkeit, mentaler und körperlicher Erschöpfung sowie Rückenschmerzen führt (Amlinger-Chatterjee, 2016).

■ **Geteilte Dienste sind problematisch, weil dabei meist kein gesetzlicher Anspruch auf Pausenzeiten besteht. Die freie Zeit zwischen den Arbeitsblöcken ist in der Regel wenig erholsam.**

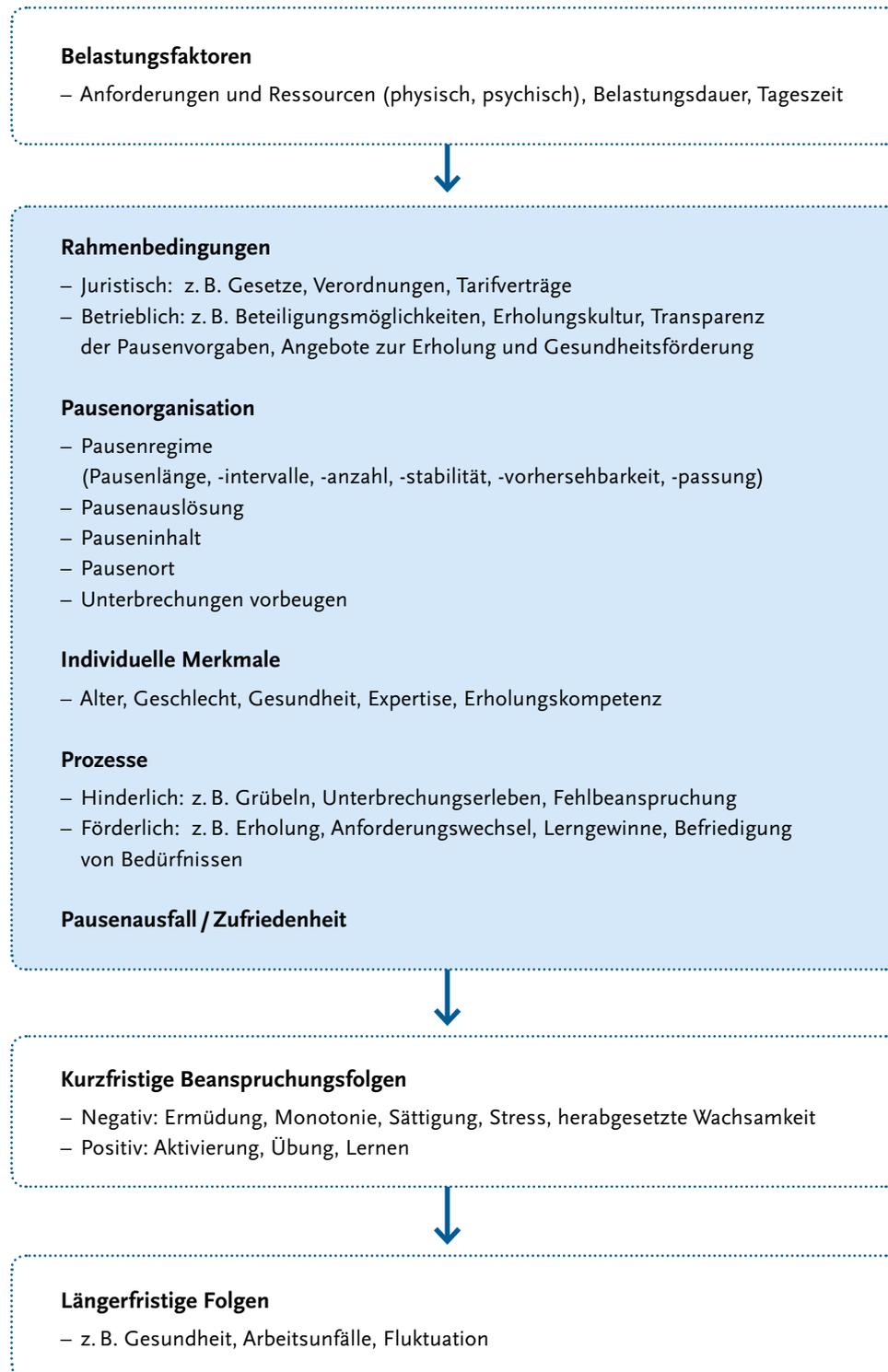


# 3 Pausen gut gestalten



## Einflussfaktor Pausenorganisation

Pause machen als vorübergehende Unterbrechung einer Tätigkeit klingt zunächst einfach umsetzbar. Die Ansatzpunkte zur betrieblichen Pausengestaltung sind allerdings vielfältig. Zwar gibt das Arbeitszeitgesetz den Rahmen vor, doch enthält es keine Vorschriften zur Ausgestaltung von Pausen. Abbildung 4 zeigt die zahlreichen Faktoren, die Pausen beeinflussen und über deren Erholungserfolg entscheiden. Neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen entscheiden auch die betrieblichen Gegebenheiten sowie die Pausenorganisation selbst darüber, wie erholsam Pausen sind. Welche Pausenformen positive Effekte haben und welche nicht, ist Thema dieses Kapitels.



Pausen können als Puffer zwischen Belastung, Beanspruchung und längerfristigen Folgen wirken. Je nach Pausenorganisation führen Belastungsfaktoren zu mehr oder weniger negativen Beanspruchungsfolgen.

Quelle: nach Wendsche, 2018

**Abb. 4** Die Wirkung von Arbeitspausen im Überblick.

## Aktuelle Pausenorganisation bewerten

Wer Pausen gestalten möchte, sollte zunächst die jeweilige Pausen-Ist-Situation untersuchen. Wendsche (2018) gibt eine Übersicht über mögliche Verfahren, mit denen die Pausenorganisation analysiert und bewertet werden kann. Die Info-Box zum Pausencheck stellt davon eines kurz vor. Zeigt der Check Handlungsbedarf an, sollten die betrieblichen Pausen neu organisiert werden.

■ Mit dem Werkzeug Pausencheck lassen sich Pausensysteme hinsichtlich ihrer Gesundheits- und Leistungsförderlichkeit bewerten.

### Der Pausencheck

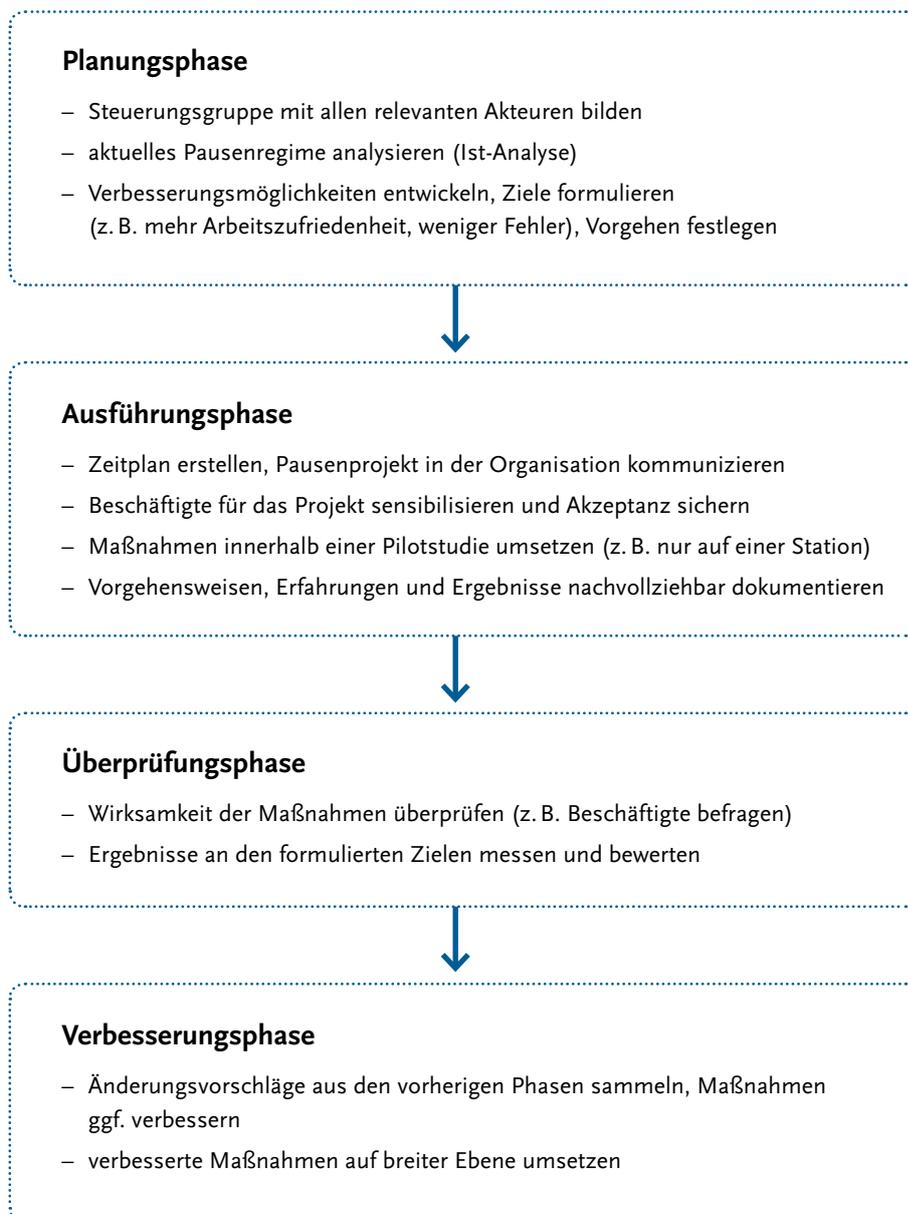
Das Werkzeug Pausencheck zeigt, wie gesundheits- und leistungsförderlich bestehende Pausensysteme sind. Die Checkliste umfasst 23 Kriterien aus den Themenfeldern:

- Einhaltung gesetzlicher Mindestvoraussetzungen an Pausensysteme
- Einhaltung von Organisationskriterien gut gestalteter Pausensysteme (Ruhepausen / Kurzpausen)
- Betriebliche Organisation des Pausensystems

Die Informationen zur Bewertung werden aus betrieblichen Dokumenten, Beobachtungen im analysierten Arbeitsbereich sowie durch Interviews mit Führungskräften und Beschäftigten gewonnen. Das Instrument lässt sich leicht anwenden, der Zeitaufwand beträgt rund 30 bis 45 Minuten. Pro Bewertungskriterium wird nach „erfüllt“ und „nicht erfüllt“ unterschieden – je mehr Kriterien erfüllt werden, desto besser. Gefragt wird z. B. danach, ob die Mindestpausenzeiten eingehalten werden, ob körperliche Aktivität während der Pause möglich ist, wie die Pausenräume beschaffen sind und ob die Pausen vorhersehbar sind. Den Pausencheck finden Sie hier: [www.baua.de/pausencheck](http://www.baua.de/pausencheck)

## Pausen neu organisieren – Vorgehensweise und Erfolgskriterien

Bei der Neuorganisation von Pausen empfiehlt sich ein vierphasiges Vorgehen mit den Schritten Planen, Ausführen, Überprüfen und Verbessern. Dieses Verfahren hilft, den Prozess strukturiert zu planen und flexibel zu steuern. Wie das in der Praxis geht, zeigen Ghadiri (2016) und Wendsche (2018). Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über das Verfahren und nennt einige Aspekte der jeweiligen Phase.



**Abb. 5** Das Vier-Stufen-Modell zur Umsetzung von Veränderungsprozessen.



Die folgenden Faktoren machen solche Veränderungsprozesse erfolgreich:

- **Beschäftigte am Prozess beteiligen.** Als Fachleute in eigener Sache steuern sie Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag bei. Wer beteiligt ist, akzeptiert zudem die Maßnahmen eher, fühlt sich wertgeschätzt und wahrgenommen.
- **Alle wichtigen Interessengruppen einbeziehen.** Dazu gehören Mitglieder der Geschäftsführung, Akteure der Personalvertretung, des Arbeitsschutzes und der Betriebs- bzw. Arbeitsmedizin.
- **Unterstützung der Geschäftsführung frühzeitig sichern.** Diese muss die Maßnahmen nicht nur finanziell tragen, sondern beeinflusst durch ihre Vorbildrolle auch die Einstellungen von Beschäftigten und Führungskräften.
- **Bereitschaft zur Veränderung ermitteln und erhöhen.** Nur wenn die aktuelle Situation als ungünstig bzw. nachteilig erlebt wird, sind die Beteiligten bereit, eingefahrene Verhaltensweisen zu verändern und Neues auszuprobieren. Machen Sie Nachteile daher sichtbar.
- **Für Kommunikation und Transparenz sorgen.** Dabei (auch kleinere) Erfolge hervorheben, um die Motivation und Akzeptanz der Beteiligten dauerhaft aufrechtzuerhalten.
- **Stations- und Abteilungsleitungen für das Projekt gewinnen.** Als Treiber und Multiplikatoren sind sie Mittler zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten. Ihr Engagement entscheidet über den Erfolg des Projekts.

## Empfehlungen für die gesunde Pausengestaltung

Neben den gesetzlichen Regelungen – siehe Kapitel 1 – gibt es zahlreiche arbeitswissenschaftlich begründete Empfehlungen dazu, wie sich Pausen gesund und leistungsförderlich gestalten lassen. Zentrale Stellschrauben sind dabei:

- die zeitliche Organisation von Pausen,
- die Organisation von Erholungsorten und Pausenräumen,
- die inhaltliche Gestaltung von Pausen.

### Die zeitliche Organisation von Pausen

Regelmäßige und ununterbrochene Pausen im Arbeitsalltag sind auch für beruflich Pflegende sehr wichtig. Sie fühlen sich dann körperlich und psychisch wohler, verspüren weniger Ermüdung, erleben weniger Stress, haben weniger körperliche Beschwerden, machen seltener Fehler und bleiben über den Tag hinweg leistungsfähig.

Wann und wie lange pausiert werden soll, hängt von Ausmaß und Dauer der Belastung ab. Ist die Arbeitsbelastung hoch, treten ungünstige Beanspruchungsfolgen (z. B. Ermüdung, Fehler) bereits nach kürzerer Arbeitsdauer ein. Entsprechend sind hier frühzeitige und häufigere Pausen angezeigt. Ist die Belastung gering, kann die Pause später erfolgen. Insgesamt steigt der Bedarf an Erholung aber auch mit der Belastungsdauer. Pausen in der zweiten Schichthälfte müssen deshalb länger sein, um genauso viel Erholung zu bringen.

Während der Arbeitspause werden negative Beanspruchungsfolgen abgebaut – körperliche und psychische Erholung tritt ein. Dabei ist der Erholungseffekt in den ersten Minuten der Pause am höchsten und nimmt dann stark ab. Deshalb lohnen sich lange Pausen im Vergleich zu kurzen eher nicht, da sie viel Zeit kosten und zu weniger Erholung führen. Grundsätzlich gilt: Mit der Pause nicht so lange warten, bis die Kräfte schon nachlassen. Besser ist es, der mit der Zeit ansteigenden Beanspruchung zeitnah durch regelmäßige und häufige Pausen vorzubeugen. Auch aus arbeitswissenschaftlicher Sicht sind häufige kurze Pausen sinnvoller als eine lange Pause nach relativ langer Arbeitsdauer. So können kurze und häufige Pausen Müdigkeit und Erschöpfung in geringer Zeit abbauen.

Zeitlich sind Pausen hinsichtlich ihrer Länge (Pausendauer), ihres zeitlichen Abstandes (Pausenintervall) und ihrer Lage im Arbeitstag (Pausenlage) gestaltbar. Diese Merkmale beschreiben das Pausenregime.

Hinsichtlich der Pausendauer lassen sich unterscheiden:

- **Mikropausen.** Pausen, die weniger als eine Minute andauern.
- **Minipausen.** Pausenlänge von ein bis drei Minuten.
- **Kurzpausen.** Pausen mit einer Länge von drei bis fünfzehn Minuten.
- **Ruhepausen.** Ab 15 Minuten gelten Pausen als gesetzliche Ruhepausen nach ArbZG.

Über die gesetzlichen Regelungen hinaus gibt es zahlreiche arbeitswissenschaftliche Empfehlungen für eine gute und gesundheitsförderliche Pausengestaltung.

Wann und wie lange pausiert werden soll, hängt von der Höhe und Dauer der Belastung ab.

Mit der Pause sollte nicht so lange gewartet werden, bis man schon erschöpft ist. Pausen werden besser vorausschauend eingeplant.

Davon abzugrenzen sind die sogenannten Erholungszeiten. Sie beschränken die Arbeitszeit bei langer oder hoher körperlicher Belastung und gleichen diese zeitnah aus. So schreibt z. B. die Bildschirmarbeitsverordnung (ArbStättV Anhang 6.1 Abs. 2) vor, die Arbeit am Bildschirm regelmäßig durch Kurzpausen oder durch einen Wechsel der Tätigkeit zu unterbrechen. Ähnliche Vorschriften gibt es für Tätigkeiten mit hoher physischer Belastung, z. B. durch Hitze oder Kälte am Arbeitsplatz. Erholungszeiten sind im Unterschied zu Ruhepausen immer bezahlte Arbeitszeit.

Für das Pausenintervall gibt es keine allgemeingültigen Empfehlungen. Der Abstand zwischen zwei Pausen sollte von der jeweiligen Arbeitsbelastung abhängen. Kurze Abstände und entsprechend viele Kurzpausen sind z. B. bei monotoner oder körperlich anstrengender Arbeit empfehlenswert. Bei abwechslungsreicher und körperlich wenig anstrengender Tätigkeit dürfen die Pausen zeitlich auch weiter auseinanderliegen und länger sein. Vor allem bei langandauernder sitzender Tätigkeit sollte die Arbeit jedoch regelmäßig für Mikro- und Minipausen unterbrochen werden (Backé, 2020, Latza, 2020)

■ Wenn die Arbeit monoton oder körperlich anstrengend ist oder die Beschäftigten lange sitzen müssen, sind mehrere Kurzpausen in kurzen Abständen empfehlenswert.

Auch für die Pausenlage fehlen allgemeingültige Empfehlungen. Sie hängt von der Arbeitsorganisation und vom Arbeitsablauf ab. Grundsätzlich sollten Pausen nicht zu spät während der Schicht liegen, sodass die Pflegenden zu Beginn der Pause nicht bereits sehr stark beansprucht sind. Mit Blick auf die steigende Beanspruchung im Verlauf einer Schicht kann es sinnvoll sein, für die zweite Schichthälfte kürzere Abstände zwischen den Kurzpausen vorzusehen.





### Checkliste: Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zum Pausenregime

Es gibt nicht *das* passende Pausenregime für alle Arbeitssituationen. Ein gutes Pausenregime berücksichtigt die jeweilige Belastung sowie deren Höhe und Dauer. Folgende Empfehlungen sind arbeitswissenschaftlich begründet und der Arbeitssituation anzupassen.

- **Geplant.** Arbeitspausen müssen vorhersehbar sein, Lage und Dauer zu Arbeitsbeginn feststehen. Zwar lassen sich in der Pflege fixe Pausen schwer planen, doch können feste Pausenzeitfenster sie vorhersehbarer machen.
- **Rechtssicher.** Die gesetzlich vorgeschriebene Mindestdauer von Ruhepausen ist einzuhalten.
- **Verteilt.** Ruhepausen sollten weder am Schichtbeginn noch kurz vor Schichtende liegen, sondern während der Arbeitsschicht verteilt werden.
- **Ausreichend.** Eine längere Ruhepause in die Schichtmitte oder leicht verlagert in die zweite Schichthälfte legen. Die längeren Ruhepausen sollten durch regelmäßige Kurzpausen ergänzt werden.
- **Ungestört.** Möglichen arbeitsbedingten Pausenunterbrechungen ist vorzubeugen. Hilfreich ist ein Springersystem. Pausenzeiten sollten gegenüber Patientinnen und Patienten, Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Angehörigen kommuniziert werden. Auch ein separater Pausenraum kann Störungen verhindern.
- **Regelmäßig.** Kurzpausen sind sinnvoll, weil sie positiv auf das körperliche und psychische Wohlbefinden sowie auf die Arbeitsleistung der Beschäftigten wirken. Die Arbeitswissenschaft empfiehlt bei körperlich belastenden Tätigkeiten alle 50 bis 60 Minuten eine Kurzpause von 5 bis 10 Minuten, bei psychisch belastenden Tätigkeiten alle 90 bis 120 Minuten eine Kurzpause von 10 bis 15 Minuten (Wendsche, 2014).
- **Bezahlt.** Kurzpausen sollten bezahlte Arbeitszeit sein, da auch Arbeitgeber davon profitieren. Sie verbessern u. a. die Produktivität der Pflegenden, was der Wirtschaftlichkeit von Krankenhäusern und Einrichtungen nützt. Studien belegen qualitative und quantitative Leistungssteigerungen trotz einer durchschnittlich um zehn Prozent verringerten Gesamtarbeitszeit (Wendsche, 2016b). Kurzpausen reduzieren zudem den Umfang von verdeckten Pausen. Letztere nehmen rund fünf bis fünfzehn Prozent der täglichen Arbeitszeit in Anspruch und sind kaum erholsam.
- **Flexibel.** Gute Kurzpausenregimes berücksichtigen die jeweiligen Arbeitsbedingungen. Eine Analyse der Arbeitsabläufe und Tätigkeiten zeigt mögliche Zeitfenster für Pausen, in denen Pausenunterbrechungen wenig wahrscheinlich sind. Zu berücksichtigen sind auch die Wünsche der Pflegenden, da sich diese von festen Kurzpausen unterbrochen und im Arbeitsfluss gestört fühlen können. Flexible Pausenregimes bieten Pflegenden die Möglichkeit, ihre Aufgaben vor der Pause zu beenden. Grundsätzlich sollten Pflegekräfte ermutigt werden, verschiedene Pausenvarianten auszuprobieren und die günstigste beizubehalten.

Abb. 6 Das Pausenregime gestalten.

## Praxisbeispiel

### Gemeinsam Pausen planen und auch machen!

---

Im Gespräch: Simone Schönfeld, Einrichtungsleiterin.

Das Haus „Johanna Rau“ gehört zur Seniorenheime Freiberg gemeinnützige GmbH, einem kommunal-diakonischen Sozialdienstleistungsunternehmen der ambulanten, teilstationären und stationären Altenhilfe. Hier werden u. a. knapp 400 pflegebedürftige Menschen von ca. 260 voll- und teilzeitbeschäftigten Pflegekräften in drei Häusern versorgt.

#### Wie war die Ausgangssituation? Was war Anlass für die Gestaltung?

*Seit vielen Jahren wächst die Zahl pflegebedürftiger Menschen in der Region Freiberg. Der hohe Bedarf an Versorgungsleistungen sorgt für ein stetig steigendes Arbeitspensum und eine wachsende Alltagsbelastung der Pflegenden. Insbesondere wuchs die Unzufriedenheit mit den Pausen, die immer wieder unterbrochen werden mussten. Entsprechend stand die ungestörte Pause ganz oben auf der Wunschliste der Pflgeteams. Darüber hinaus wollten die Pflegenden gern gemeinsam statt alleine Pause machen.*

#### Was wurde gemacht – und was erreicht?

*Es werden jetzt jeden Morgen seitens der diensthabenden Pflegefachkraft sogenannte Pausengruppen festgelegt, die innerhalb eines festen Zeitfensters (von 9.15 bis 9.45 bzw. von 9.45 bis 10.15 Uhr) zusammen in die Pause gehen. Dabei wird dem Wunsch entsprochen, dass auf derselben Etage arbeitende Kolleginnen eines Wohnbereiches gemeinsam pausieren. Damit ist zugleich gewährleistet, dass im Wohnbereich immer mindestens eine Ansprechperson zur Verfügung steht. Die Pausengruppen sind auf Pausentafeln dargestellt, die sich in jedem Wohnbereich befinden. So kann jede / jeder sehen, welcher Pausengruppe sie / er angehört. Zusätzlich sind die Pausenräume neu möbliert, farblich umgestaltet und etwas dezentraler im Wohnbereich positioniert worden. Damit sind sie während der Pause für die Bewohnerinnen und Bewohner nicht mehr direkt einsehbar. Bis dieses Modell so stand, bedurfte es mehrerer Anläufe und Verbesserungen. Insgesamt hat das Ganze rund fünf Monate gedauert.*

#### Was war hilfreich? Was waren die Erfolgsfaktoren?

*Sehr förderlich waren die regelmäßigen Teambesprechungen, in denen das Thema immer wieder angesprochen wurde. Termine wurden verbindlich festgelegt und eingehalten. Alle Beteiligten sind dazu weiter im Gespräch und tauschen sich regelmäßig aus. Die Beteiligung der Mitarbeitenden bei der Pausenraumgestaltung war von besonderer Bedeutung. Dass die Führungskräfte jetzt auf die tatsächliche Wahrnehmung der Pausen achten, ist ebenso förderlich wie die Offenheit der Einrichtungsleitung für die Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten. Der bei uns etablierte Team-Tag – i. d. R. einmal pro Jahr, und zwar außerhalb der Dienststelle – fördert zudem Teamgeist und Austausch, was die Umsetzung solcher Maßnahmen erleichtert. Darüber hinaus entlasten die zusätzlichen Betreuungskräfte nach § 43b SGB XI die Pflegekräfte, in dem sie die Seniorinnen und Senioren bei der Tagesstrukturierung und alltäglichen Aktivitäten unterstützen, sodass die Pflegemitarbeiter tatsächlich Pausen einlegen können.*

---

## Arbeitszeit gestalten mit den Handlungshilfen der BAuA

Wer sich mit der Pausengestaltung beschäftigt, sollte zugleich auch die Arbeitszeiten insgesamt betrachten. Dafür hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) eine Checkliste zur Gefährdungsbeurteilung „Arbeitszeit“ entwickelt. Damit kann die Qualität von Arbeitszeitmodellen eingeschätzt und bewertet werden. Mit ihr lassen sich Gestaltungsmängel feststellen und aufzeigen, wie sich diese beseitigen lassen. Die Checkliste umfasst insgesamt 55 Fragen zu Arbeitszeiten, Pausen, Ruhezeiten, Arbeit an Sonn- und Feiertagen, Bereitschaftsdiensten usw. Die Auswertung zeigt, ob Handlungsbedarf besteht oder nicht. Auch zur Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit stehen Handlungshilfen zur Verfügung. Diese finden Sie hier:

Checkliste Arbeitszeit:

[www.baua.de/checkliste-arbeitszeit](http://www.baua.de/checkliste-arbeitszeit)

Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit:

<http://www.baua.de/nacht-und-schichtarbeit>

■ Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollte gemeinsam überlegt werden, wie es gehen kann.



10,50	-2,63	14,00	100,50
		7,00	-31,50
12,00	-13,25	28,00	0,00
18,75	-4,41	0,00	118,75
		7,00	118,75
12,80	-0,05	41,00	163,68
12,75	-11,11	16,00	162,75
		0,00	-0,93
12,00	6,50	41,00	0,00
8,50	0,15	0,00	138,50
		5,00	138,50
10,00	-4,25	31,00	0,00
15,75	-3,18	0,00	135,75
		2,00	135,75
12,00	-11,50	25,00	0,00
10,50	5,90	0,00	120,50
		0,00	120,50
2,00	11,75	34,25	0,00
0,75	0,02	14,50	143,75
		3,00	143,75
4,00	-0,25	33,25	0,00
0,75	-20,00	14,50	153,75

## Die Gestaltung von Erholungsorten

Der Pausenort bestimmt mit, ob und wie gut sich Pflegekräfte während der Pause erholen. Geeignete bauliche Mittel und Maßnahmen unterstützen die Erholung und regen zu Entspannung oder Aktivität an.

Wie Pausenorte gestaltet sind, entscheidet mit über deren Erholungswert.

### Checkliste:

#### Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zum Pausenorten

Beschäftigte verbringen ihre Pause meist am Arbeitsplatz, im Pausenraum und im Freien. Wer Pausen erholsam gestalten möchte, sollte den Blick auf diese drei Bereiche richten.

- **Erreichbar.** Grundsätzlich sollten Pausenorte schnell und leicht erreichbar sein, da sie sonst nicht genutzt werden.
- **Separat.** Arbeitsplatz und Pausenort sollten getrennt sein. Beschäftigte, die während der Pause ihren Arbeitsplatz verlassen, fühlen sich nachweislich wohler und erholen sich besser (Knauth, 2009).
- **Belastungsfrei.** Am Pausenort sollte möglichst keine Belastung auftreten, die die Pflegekräfte zusätzlich beansprucht, z. B. Lärm oder unangenehme Gerüche.
- **Unterstützend.** Pausenorte sollen die von den Pflegekräften beabsichtigten Pausenaktivitäten unterstützen und private sowie gemeinschaftliche Erholung ermöglichen. Im Innenbereich helfen dabei Sitzecken als Kommunikationsinseln, Liegemöglichkeiten, Fitnessräume für körperliche Aktivitäten, private und separate Bereiche zum Abschalten, Kaffeeküchen und Kantinen für die Mahlzeiten. Im Außenbereich sind Begrünung, Parkbänke, interaktionsfreundliche Sitzecken und Bereiche für körperliche Ausgleichsübungen sinnvoll.
- **Farbig.** Auch die farbliche Gestaltung von Pausenräumen kann Erholung beeinflussen. Beruhigende Farbtöne, wie z. B. Grün, erleichtern es, abzuschalten und zu entspannen.
- **Mitgestalten.** Pflegekräfte sollten ihre Pausenräume mitgestalten können. Sie sind dann eher bereit, Pausen einzulegen, und erleben Anerkennung sowie Wertschätzung.



Abb. 7 Pausenorte gestalten.

## Praxisbeispiel

### Gemeinsam statt einsam Pause machen!

Im Gespräch: Maïke Janusic, Leiterin des Pflegedienstes.

■ Den größten Teil der Wachzeit verbringen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeit. Sie sollten sich dabei wohlfühlen.

Das Ambulante Pflorgeteam Maïke Janusic GmbH in Leipzig ist ein ambulanter Pflegedienst mit zusätzlichen Angeboten, wie z. B. Tagespflege (24 Plätze), betreutem Wohnen und Hauswirtschaft.

#### Wie war die Ausgangssituation? Was war Anlass für die Gestaltung?

*Ausschlaggebend war die Situation in der ambulanten Pflege: Gegessen und getrunken wurde in der Regel immer „auf dem Sprung“, oft auch unterwegs im Auto – mit unschönen Begleiterscheinungen, wie z. B. Kaffeeflecken auf dem Sitzbezug, ausgetrocknete Pralinen auf dem Beifahrersitz und anderes mehr. Hinzu kam: Die Kolleginnen und Kollegen sahen sich bestenfalls nur sporadisch zwischen Früh- und Spätdienst – in der Regel herrschte dann allerdings „Durchgangsverkehr“ ohne die Möglichkeit des Austauschs. Es bestand hier der dringende Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in lockerer Atmosphäre auch mal miteinander ins Gespräch zu kommen.*

#### Was wurde gemacht – und was erreicht?

*Wir haben 2013 einen Pausenraum eingerichtet. An dem langen Tisch dort finden rund 25 Pflegenden Platz. Täglich zwischen ca. 12.30 und 14.30 Uhr können sich die ambulanten Pflegekräfte dort treffen und gemeinsam essen, trinken und reden. Oft stoßen auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der zum Pflegedienst gehörenden, unmittelbar benachbarten Tagespflege dazu. Diese organisieren dann selbst für diese Zeit eine Mindestbesetzung, die bei den Pflegebedürftigen bleibt. Vormittags ist der Raum leer und wird von „Hausschwestern“ zum Arbeiten (u. a. Dokumentation) genutzt. Der Pausenraum wird von den Beschäftigten sehr dankbar angenommen, die Pausensituation hat sich dadurch erheblich verbessert. Und die Arbeit am Thema Pause geht weiter. Weil der Pflegedienst personell zugelegt hat, gibt es auch Platzmangel innerhalb der Einrichtung. Derzeit wird ein Pausenraum geplant, der räumlich etwas mehr abgelegen ist und damit als echter Rückzugsort funktioniert.*

#### Was war hilfreich? Was waren die Erfolgsfaktoren?

*Hier ist auf jeden Fall die aktive Mitwirkung und Selbstorganisation der Beschäftigten zu nennen, die seitens der Leitung des Pflegedienstes auch aktiv gefördert wurde. Darüber hinaus ist Transparenz wichtig. So wurden geplante und aktuelle Veränderungen in jeder Dienstberatung kommuniziert.*

### Die inhaltliche Gestaltung von Pausen

Was Beschäftigte in der Pause tun, entscheidet mit über den Erholungswert. Im Idealfall unterstützen Pausentätigkeiten die bereits dargestellten Funktionen von Pausen: Erholung, Motivation, sozialen Austausch und persönliche Bedürfnisse. Ablenkung von der Arbeit, z. B. mit privaten Gesprächen oder Sport, sollte ebenso möglich sein wie Entspannung im Grünen oder Ausruhen auf einem Liegestuhl. Auch das Gespräch mit anderen, z. B. beim – freiwilligen – gemeinsamen Mittagessen, kann eine erholsame Pausentätigkeit sein. Das Ziel von Pausentätigkeiten ist es, negative Beanspruchungsfolgen abzubauen.

- Pauseninhalte sollten sowohl Entspannung als auch soziale und körperliche Aktivitäten ermöglichen.

#### Checkliste:

#### Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zu Pausentätigkeiten

Wer sich in der Pause erholen möchte, muss mental von der Arbeit Abstand nehmen. Das gelingt am besten, wenn die Pausenaktivitäten gegensätzlich zur Arbeitstätigkeit sind. Solche Kompensationspausen können die jeweils verbrauchten körperlichen oder psychischen Ressourcen wieder auffüllen. Dafür müssen Beschäftigte zum einen frei entscheiden können, wie sie ihre Pause verbringen. Zum anderen sollte die gegensätzliche Tätigkeit während der Pause auch zur Person passen und von ihr gewollt sein. So kann es negative Effekte auf Leistungsfähigkeit und Erholung haben, wenn Beschäftigte in der Pause Dinge tun, die zwar konträr zu Arbeitsaufgabe stehen, zu denen sie sich aber selbst zwingen müssen (Fuchs-Frohnhofen, 2019).

Grundsätzlich gelten für Kompensationspausen folgende Empfehlungen:

- **Körperlich.** Sind die körperlichen Anforderungen bei der Arbeit hoch, sollten sie in der Pause gering sein. Wer viele Patientinnen und Patienten umgelagert oder viele Betten gemacht hat, sollte eine passive Pause einlegen, z. B. als kurzes Nickerchen. Hat man in der Zeit vor der Pause vorwiegend im Sitzen gearbeitet, wie z. B. bei der Pflegedokumentation am Schreibtisch, empfiehlt sich eine aktive Pause, z. B. mit kurzen Dehn- und Lockerungsübungen oder einem Spaziergang.
- **Mental.** Hier sollte einer geistig anspruchsvollen Arbeitsphase, z. B. mit viel Multitasking oder schwierigen Entscheidungen, eine Pause mit mentaler Entspannung folgen, z. B. mit Musikhören oder Meditation.
- **Sozial.** Auch hier ist der Wechsel erholsam. Hat z. B. eine Pflegekraft einen Patienten allein versorgt, sollte darauf eine Pause im Team folgen. Umgekehrt gilt: Nach Phasen intensiver Zusammenarbeit kann die Pause auch mal allein und zurückgezogen stattfinden.



Abb. 8 Pausentätigkeiten gestalten.

## Angebote von Gesundheitsakteuren nutzen

Berufsgenossenschaften, Unfallkassen und Krankenkassen bieten oft Materialien an, mit denen Organisationen erholsame Pausenaktivitäten ihrer Beschäftigten unterstützen können. Das sind etwa Poster zu möglichen körperlichen Ausgleichsübungen oder Audioaufnahmen zur angeleiteten Entspannung. Für die eigenen Beschäftigten können auch Seminare organisiert werden. Sie lernen dabei Körperübungen und Entspannungstechniken, wie z. B. progressive Muskelentspannung (PMR). Im Rahmen einer seitens der AOK Bayern 2019 in Auftrag gegebenen Studie entstand u. a. eine Übersicht über Einflussfaktoren auf Pausen in der Pflege, die einer partizipativen Veränderung der Pausengestaltung zugrunde gelegt werden kann (Jaensch, 2020).



## 4 Die eigene Erholung verbessern



### Sich selbst im Blick haben

Wer andere pflegt und versorgt, sollte auch mit sich selbst umsichtig sein. Für Pflegendende ist deshalb eine erholsame Freizeit wichtig für Wohlbefinden und Gesundheit. Wer erholt ist, entwickelt zudem bei der Arbeit mehr Eigeninitiative, ist kreativer und erlebt seine Arbeit positiver und weniger anstrengend (Binnewies, 2009). Erholung in der Freizeit ist insofern grundlegend für Lebensqualität und Arbeitszufriedenheit. Sich erholen klingt dabei zunächst einfach, fällt aber vielen schwer. Wer bei der Arbeit körperlich und psychisch stark beansprucht ist, kann in der Freizeit häufig nicht abschalten. Dabei lassen sich Erholungsstrategien durchaus erlernen.

■ Erholung in der Freizeit ist grundlegend für Lebensqualität und Arbeitszufriedenheit. Sie fällt vielen schwer, kann aber erlernt werden.

## Wie Sie Ihre Erholung verbessern können

Nach Sonnentag und Fritz (2007, 2015) sind für die Erholung vier Faktoren verantwortlich:

1. **Mentales Abschalten von der Arbeit (Psychological Detachment)** bezeichnet das gedankliche Loslösen vom Arbeitsalltag in Erholungsphasen. Wer sich ständig mit beruflichen Problemen beschäftigt, kann sich nicht wirklich erholen.

Deshalb: Versuchen Sie, in Ihren Pausen oder an Ihrem Feierabend bewusst von der Arbeit abzuschalten. Nutzen Sie dazu ein einleitendes Ritual, wie z. B. Tee trinken oder Spaziergehen.

2. **Entspannung** ist ein Zustand geringer Aktivierung. Es herrschen Ruhe und Gelassenheit vor. Entspannung wirkt beruflicher Anspannung entgegen, führt zu Wohlbefinden und Gesundheit.

Deshalb: Nutzen Sie Ihre freie Zeit zur Entspannung. Nehmen Sie sich bewusst Zeit zum Nichtstun. Wenden Sie Entspannungstechniken an, wie z. B. Progressive Muskelentspannung oder Yoga.

3. **Herausforderungen meistern (Mastery)** beschreibt aktive Erholung im Sinne einer Suche nach Lernerfolg. Solche Aktivitäten fördern das Selbstbewusstsein und helfen, Kompetenzen außerhalb der Arbeit aufzubauen.

Deshalb: Nehmen Sie sich kleine Herausforderungen vor, bei denen Sie etwas lernen können. Das kann beispielsweise der Besuch eines Kunst- oder Sprachkurses sein.

4. **Selbstbestimmung** bei der Freizeitgestaltung. Nur man selbst entscheidet, was, wann und wie getan wird, um sich zu erholen.

Deshalb: Planen Sie gezielt Zeiten der Erholung ein – täglich oder wöchentlich. Schreiben Sie kurz auf, was Sie tun werden.

Mehr Informationen dazu finden sich bei Binnewies (2012).

## Abschalten von der Arbeit

Die wichtigste Voraussetzung für Erholung ist das gedankliche Abschalten von der Arbeit. Nicht beendete Aufgaben, ungelöste Konflikte und die Herausforderungen von morgen lassen den Kopf auch nach Feierabend weiterarbeiten. Wem es hingegen gelingt, sich in der Erholungsphase geistig von der Arbeit und den damit verbundenen Anforderungen zu lösen, der gewinnt viel. Studien zeigen deutliche Zusammenhänge zwischen Abschalten, Wohlbefinden, Gesundheit und Leistungsfähigkeit (z. B. Sonntag, 2015):

- Wer gut abschalten kann, fühlt sich körperlich und psychisch wohler, ist weniger erschöpft, schläft besser und leistet mehr.
- Wer in der Erholungsphase die Arbeit innerlich loslassen kann, reagiert entspannter auf Stresssituationen am Arbeitsplatz und geht besser mit psychischen Herausforderungen um.
- Wer mit vielen und starken Arbeitsstressoren umgehen muss, hat mehr Probleme mit dem Abschalten. Gemeint sind z. B. Zeitdruck, hohe Arbeitsintensität, soziale Konflikte, emotional belastende Situationen, geringe Unterstützung durch das Team und die Führungskräfte. Im Rahmen der gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilung sollten diese Faktoren erfasst und Maßnahmen zur beanspruchungsgünstigeren Gestaltung von dieser abgeleitet werden. Auch in Teambesprechungen sollten diese Stressoren und der Umgang mit ihnen regelmäßig thematisiert werden.
- Wer während der Freizeit arbeitet, z. B. E-Mails checkt oder arbeitsbezogen telefoniert, kann schlechter abschalten und erholt sich weniger.
- Wer Aufgaben während der Arbeitszeit nicht beenden kann, löst sich gedanklich nur schwer von der Arbeit. Dieser sogenannte Zeigarnik-Effekt wird in der Info-Box erläutert. Danach finden Sie Strategien für den Umgang damit.

■ Eine wichtige Voraussetzung für Erholung ist das gedankliche Abschalten von der Arbeit.

### Zeigarnik-Effekt: Warum man unterbrochene Aufgaben nicht aus dem Kopf bekommt

Was wir anfangen, bringen wir auch gern zu Ende. Damit tun wir intuitiv das Richtige. Denn was nicht beendet wird, bleibt im Gedächtnis und beschäftigt uns weiter. Diesen Effekt hat die russische Psychologin Bljuma Wulfowna Zeigarnik (1901-1988) zunächst im Alltag beobachtet und dann in einigen Versuchsreihen mit Studierenden bestätigt. Der nach ihr benannte Zeigarnik-Effekt trifft auch auf Arbeitsaufgaben zu. Unerledigtes belastet uns weiter – oft bis in die Pause oder den Feierabend hinein. Solche arbeitsbezogenen Gedanken stehen dann im Vordergrund und verhindern Erholung.



## Arbeitsunterbrechungen vermeiden

Mit folgenden Strategien lässt sich der Zeigarnik-Effekt vermeiden. Pflegende können damit im Team selbst für weniger Aufgabenunterbrechungen sorgen.

- **Arbeitsplanung und Priorisierung.** Aufgaben lassen sich eher beenden, wenn die Ziele im Vorfeld eindeutig formuliert und mit normalem Aufwand erreichbar sind. Die Arbeitsplanung sollte zu Schichtbeginn erfolgen, die Zeitbedarfe für die Tätigkeiten sollten realistisch eingeschätzt und im Team geprüft und diskutiert werden. Wie realistisch ist der Plan? Was muss vorrangig erledigt werden, was hat Zeit? Was kann oder muss der Folgeschicht überlassen werden? Diese Priorisierung ist bei zeitlich vorübergehender Unterbesetzung (Krankheit, Urlaub) noch wichtiger.
- **Kollegiale Routinerunden.** Um Aufgaben vor der Pause oder dem Schichtende beenden zu können, ist es zudem hilfreich, kollegiale Unterstützung rechtzeitig anzubieten oder einzuholen. In der Praxis haben sich dafür z. B. Routinerunden bewährt, bei denen 60 Minuten vor der Pause oder dem Schichtende Bedarfe bzw. freie Kapazitäten erfragt werden.
- **Unterstützende Gespräche.** Neben unterbrochenen Aufgaben können auch negative Arbeitserlebnisse nachschwingen und die Erholung während der Pause oder Freizeit einschränken. Damit verbundene negative Emotionen lösen sich erst nach einer Um- oder Neubewertung auf. Deshalb sollte es Pflegenden möglich sein, über berührende oder belastende Erlebnisse zu sprechen. Gesprächsangebote seitens der Führungskraft, aber auch Kurzpausen mit Kolleginnen und Kollegen können dies ermöglichen.

■ **Strategien, mit denen Pflegeteams Arbeitsunterbrechungen verringern können: Arbeitsplanung und Priorisierung, kollegiale Routinerunden und unterstützende Gespräche.**

## Erholung lernen

Erholung kann man lernen. Hahn und Kollegen (2011) haben ein aus vier Modulen bestehendes Erholungstraining entwickelt und dessen Wirksamkeit untersucht (siehe Abbildung 9). Durch das Training im Rahmen eines Projekts konnten die vier oben genannten Erholungsstrategien vermittelt, gestärkt und dauerhaft verankert werden. So berichteten die 48 Teilnehmenden aus unterschiedlichen Berufsgruppen auch drei Wochen nach dem Training über besseres Abschaltkönnen von der Arbeit und mehr Entspannung, Mastery und Selbstbestimmung als die 47 Personen umfassende Kontrollgruppe. Zudem fühlten sich die Teilnehmenden der Trainingsgruppe wohler, nahmen weniger Stress und negative Stimmungen wahr und schliefen besser (Hahn, 2011).



Quelle: nach Hahn, 2011

Abb. 9 Das Erholungstraining.

## Bewegung und Entspannung in der Freizeit

Neben dem gedanklichen Abschalten von der Arbeit ist für die Erholung wichtig, dass man selbst entscheiden kann, wie man seine Freizeit verbringt. Das gelingt besser, wenn in die Erholungsphase bewusst frei verfügbare Zeitfenster eingeplant werden. Damit diese tatsächlich frei bleiben, muss eventuell Unterstützung gesucht und organisiert werden, z. B. die Betreuung der Kinder durch die Großeltern. Insgesamt erholen wir uns besser, wenn wir in der Freizeit sozialen Aktivitäten nachgehen und uns bewegen. Das ist ein Ergebnis der Pausen- und Erholungsforschung. Demnach sind die folgenden Freizeitaktivitäten empfehlenswert (Blasche, 2020):

■ Soziale Aktivitäten und Bewegung sorgen am besten für Erholung in der Freizeit.

- **Aufenthalt in der Natur.** Gehen Sie spazieren, am besten im Wald. Bäume und Sträucher sowie Flüsse und Seen binden die Aufmerksamkeit auf zwanglose Art. Wir sind dann zugleich abgelenkt und entspannt.
- **Körperliche Aktivitäten.** Bewegen Sie sich, achten Sie dabei aber auf das richtige Maß. Wir fühlen uns dann am besten, wenn die körperliche Anstrengung fordernd, aber nicht extrem hoch ist. Die Weltgesundheitsorganisation empfiehlt, dass Erwachsene sich pro Woche 150 bis 300 Minuten bei moderater körperlicher Belastung (z. B. Tanzen oder Gartenarbeit) oder 75 bis 150 Minuten bei hoher körperlicher Belastung (z. B. Joggen, Klettern, schnelles Wandern oder Wandern im Gebirge) bewegen sollen (Bull, 2020).
- **Soziale Aktivitäten.** Treffen Sie andere Menschen, gehen Sie einem Hobby nach. Hobbys lenken uns nicht nur ab, sondern geben uns auch ein Gefühl von Selbstständigkeit und Können. Das macht zuversichtlich und bereitet Lebensfreude.
- **Entspannungstechniken.** Nutzen Sie Entspannungs- und Achtsamkeitstechniken zur Erholung. Autogenes Training, Progressive Muskelentspannung und achtsamkeitsbasierte Meditation binden unsere Aufmerksamkeit, sorgen für mentale Entspannung und bauen körperlichen Stress ab.

## Viel Arbeit – wenig Erholung: die Abwärtsspirale stoppen

Wenn gerade viel zu tun und die Arbeitsbelastung hoch ist, müssen wir Erholungsaktivitäten bewusst einplanen. Denn Studien belegen: Je stärker uns die Arbeit fordert, desto schwerer fällt das Abschalten. Dann steigt das Risiko, von der Arbeit beherrscht zu werden und Sport sowie andere Erholungsaktivitäten zu vernachlässigen (Sonnetag, 2009). Die Arbeitswissenschaft nennt dies Erholungsparadox: Der Arbeitsstress macht Erholung besonders nötig, verhindert sie aber zugleich. Wichtig ist es darum, mit Erholungsroutinen aktiv gegenzusteuern. Mit Arbeitspausen lassen sich solche Routinen entwickeln.

## Durch Arbeitspausen Erholungsroutinen entwickeln

Arbeitspausen sind für die Erholung unerlässlich. Dennoch verkürzen Beschäftigte Pausen oder lassen sie ganz ausfallen. Das hat zwei Ursachen: Zum einen lassen Arbeitsorganisation und Arbeitsaufgaben Pausen zeitlich nicht zu, weil z. B. die Arbeitsmenge zu groß ist. Hier ist der Arbeitgeber gefordert, bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen (Verhältnisprävention). Zum anderen bemerken aber auch Beschäftigte ihren Erholungsbedarf oft nicht und arbeiten unter Stress einfach weiter. Dabei werden auch die Hinweise für die Dringlichkeit einer Pause ignoriert, wie z. B. steigende Gereiztheit, Leistungsschwankungen und Flüchtigkeitsfehler. Um hier Abhilfe zu schaffen, können Beschäftigte z. B. feste Pausenroutinen für sich einführen (Verhaltensprävention).

■ Durch Arbeitspausen lassen sich Erholungsroutinen entwickeln. Wichtig ist dabei, dass alle gemeinsam an diesem Thema arbeiten, Pausenregeln eingehalten werden und die Pausenkultur aktiv mitgestaltet wird.

Wie Führungskräfte und Beschäftigte das Thema Erholung in die Unternehmenskultur einbringen und das Pausenverhalten verbessern können, zeigen die folgenden Empfehlungen (Wendsche, 2018).

- **Bewusstsein für das Thema Erholung und Pause entwickeln.** Durch Informationsveranstaltungen und -materialien lernen Beschäftigte, das eigene Pausenverhalten zu beobachten und zu hinterfragen sowie Leistungsgrenzen und Erschöpfungszustände zu erkennen.
- **Rücksichtsvolles Miteinander.** Das Pausenverhalten anderer anerkennen und akzeptieren, regelmäßige Pausen für alle ermöglichen, z. B. durch gegenseitige Übernahme von Springerdiensten.
- **Pausenregeln einhalten.** Arbeitspausen bewusst in den täglichen Arbeitsablauf einbauen, Pausenausfall als nachteilig erkennen und versuchen zu vermeiden.
- **Bestehende Pausenangebote nutzen.** Pausenräume aufsuchen, an betrieblich organisierten Pausen teilnehmen, offen sein für neue Pausenformen, z. B. Entspannungstechniken oder Kurzschlaf ausprobieren.
- **Pausenkultur aktiv mitgestalten.** Faktoren, die gesundheitsförderliche Pausen hemmen, erkennen und z. B. in Gesundheitszirkeln oder bei Führungspersonal ansprechen, eigene Wünsche aktiv einbringen, Verbesserungsvorschläge machen.

## Arbeitswelt Heilen und Pflegen in der DASA entdecken

Was ist die Herausforderung in Pflegeberufen? Und wie sehen sichere und gesunde Arbeitsplätze im Gesundheitswesen aus? Antworten auf diese und andere Fragen gibt die Ausstellung „Heilen und Pflegen“ in der Arbeitswelt Ausstellung DASA (Dortmund). Zahlreiche Mitmachstationen, multimediale Anwendungen und Objekte vermitteln die vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen in Heil- und Pflegeberufen. In den Bereichen Untersuchen, Retten, Operieren, Therapieren und Pflegen erfahren die Besucherinnen und Besucher, welche Kompetenzen hier wichtig sind – medizinisch, technisch, aber auch zwischenmenschlich. Darüber hinaus geht es um gesundheitliche Risiken und wie man diesen begegnen kann. Thematisiert werden dabei nicht nur der Schutz vor Infektionen oder Muskel-Skelett-Beschwerden bzw. -Erkrankungen. Vielmehr wird auch das Thema „Pause machen“ auf ungewöhnliche Weise veranschaulicht. Eine Entspannungsinsel lädt mit Naturgeräuschen zum Ausruhen und Loslassen ein. Gleichzeitig werden anhand von neun Ausstellungsobjekten typische Pausenprobleme in der Pflege dargestellt. Diese Miniaturszenen regen zum Nachdenken darüber an, warum das Pausemachen in der Pflege so schwierig ist. Die Ausstellung eröffnet voraussichtlich im Sommer 2021 und möchte nicht nur Fachleute, sondern auch Familien und Schulklassen für Sicherheit und Gesundheit im Berufsfeld Gesundheitswesen sensibilisieren. Mehr Infos unter: [www.dasa-dortmund.de](http://www.dasa-dortmund.de)



## 5 Führungskräfte als Vorbilder und Gestaltende



### Führungsverhalten und Erholungskultur

AGesundheitsorientierte Führungskräfte sorgen im Interesse aller Beteiligten für gesunde Arbeitsbedingungen und einen fairen, wertschätzenden Umgang miteinander. Dazu gehört auch eine Pausen- und Erholungskultur, die den Beschäftigten ausreichende Regeneration ermöglicht.

Führungskräfte sind zudem Vorbild für gesundheitsgerechtes Verhalten. In dieser Rolle handeln sie gesundheitsbewusst und nutzen Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung. Sie fördern eine Unternehmenskultur, in der Beschäftigte Pausen einfordern und nicht ausfallen lassen, etwa weil sie sonst Nachteile befürchten. Aktuelle Daten zeigen allerdings, dass Führungskräfte (36 Prozent) wesentlich häufiger als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (26 Prozent) auf Ruhepausen verzichten (Lohmann-Haislah, 2012).

■ **Führungskräfte sind Vorbild für eine gute Pausenkultur und gestalten Arbeitsbedingungen mit. Sie tragen durch Ihr eigenes Verhalten zur Gesundheitsförderung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei.**

Studien unterstreichen auch, dass Führungskräften das gedankliche Abschalten schwerer fällt als Beschäftigten ohne Führungsverantwortung (Wendsche, 2018). Damit gefährden Führungskräfte nicht nur ihre eigene Gesundheit, sondern auch die ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es besteht die Gefahr, dass pausenloses Arbeiten zur Norm für alle wird. Wenn Führungskräfte z. B. regelmäßig auf die Mittagspause verzichten, werden das auch die Pflegenden tun. Deshalb sollte sich jede Führungskraft selbstkritisch fragen, ob sie pausenloses Arbeiten vielleicht indirekt durch ihr Verhalten honoriert – und das ändern.

### Lesetipp „Gesunde Arbeitsbedingungen in Pflegeeinrichtungen“

Wie man gesunde Arbeitsbedingungen schaffen kann und welche Möglichkeiten bestehen, Gesundheit und Wohlbefinden von beruflich Pflegenden zu unterstützen, wurde im Projekt „Pflege-Prävention 4.0“ untersucht. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat das Projekt gefördert. Die Ergebnisse sind in der Broschüre „Gesunde Arbeitsbedingungen in Pflegeeinrichtungen“ (BMBF, 2019) dokumentiert.



## Als Führungskraft Pausen gesund gestalten

Nehmen Sie als Führungskraft positiv Einfluss auf das Pausenverhalten Ihrer Beschäftigten. Folgende Empfehlungen helfen Ihnen dabei:

- **Machen Sie sich fachkundig.** Besuchen Sie z. B. Weiterbildungen zum Thema Pause und Erholung.
- **Seien Sie Vorbild für Ihre Beschäftigten.** Legen Sie regelmäßige Pausen ein, nehmen Sie spezielle Pausenangebote wahr.
- **Informieren Sie Ihre Beschäftigten regelmäßig über Möglichkeiten einer gesunden Pausengestaltung.** Geeignet sind dafür Unterweisungen oder auch Zielvereinbarungsgespräche. So sensibilisierte und von Ihnen unterstützte Beschäftigte stehen dem Thema Pause offen gegenüber.
- **Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten an der Pausengestaltung.** Fragen Sie nach Wünschen und berücksichtigen Sie diese, wenn möglich. Sorgen Sie für eine transparente Pausenorganisation und besprechen Sie mit ihren Beschäftigten regelmäßig, ob das Pausenregime (noch) passt.

- **Kontrollieren Sie regelmäßig, ob Pausenvorgaben eingehalten werden.** Erinnern Sie ggf. Beschäftigte daran, Pausen einzulegen. Denken Sie daran, das Thema Pausenorganisation bei der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen.
- **Schaffen Sie Anreize für gesundheitsgerechtes Pausenverhalten.** Das können z. B. Gutscheine für den Getränkeautomaten, der kostenlose Besuch eines Fitnesscenters oder Freikarten für Kino oder Theater sein.
- **Verringern Sie Faktoren, die zum Ausfall von Pausen führen.** Dazu gehören z. B. lange Arbeitszeiten und Überstunden, Bereitschaftsdienste, Termin- und Leistungsdruck sowie zu wenig Personal.
- **Ermitteln Sie, warum Pausen nicht gemacht werden können – Stichwort Arbeitsorganisation.** Entwickeln Sie geeignete Gegenmaßnahmen, nutzen Sie dafür die Gefährdungsbeurteilung.

## Herausforderung Raucherpause

Führungskräfte kennen das Problem. Zwar halten sich Raucherinnen und Raucher eher an Pausenvorgaben und ziehen andere Kolleginnen und Kollegen beim Pausieren mit. Das ist positiv. Andererseits gefährden sie durch ihr Verhalten auch ihre eigene Gesundheit und das gute Miteinander. Denn Nikotinpausen werden von nicht rauchenden Kolleginnen und Kollegen oft als unfair wahrgenommen. Schließlich machen Raucherinnen und Raucher mehr Pausen (Wendsche 2016a). Was tun als Führungskraft? Die rechtliche Lage ist eindeutig: Eine zusätzliche und bezahlte Raucherpause ist im Arbeitsrecht nicht vorgesehen. Insofern können Sie Raucherinnen und Raucher auf die reguläre Pause verweisen. In diesem Fall darf dann nur für die Zeit der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitspausen geraucht werden (siehe Kapitel 1). Alternativ dazu empfehlen sich Regelungen zum Thema Rauchen. Es gibt z. B. technische Lösungen, die das selbstständige Ein- und Ausloggen vor und nach der Raucherpause – auf Vertrauensbasis – ermöglichen.

Weitere Infos dazu finden Sie hier:

[www.pflegen-online.de/wenn-raucherpausen-zum-aergernis-werden](http://www.pflegen-online.de/wenn-raucherpausen-zum-aergernis-werden)

Und selbstverständlich sollten Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Nikotinentwöhnung unterstützen. Dafür ist z. B. folgendes Angebot hilfreich:

[www.rauchfrei-info.de](http://www.rauchfrei-info.de)

## Fazit



In kaum einer anderen Branche wird so oft ohne Pause durchgearbeitet wie in der Kranken- und Altenpflege. Soll sich das ändern, sind die Verantwortlichen in Krankenhäusern und anderen Pflegeeinrichtungen, aber auch die Pflegenden selbst gefordert. Drei Punkte sind dabei zu beachten:

**Pausenregime analysieren und verbessern.** Pausen sind wichtig für Wohlbefinden und Gesundheit der Pflegenden, aber auch für die Wirtschaftlichkeit von Pflegeeinrichtungen und -diensten. Deshalb sollten die Verantwortlichen auf der Basis von Arbeitszeitgesetz und arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen die Arbeit pausenfreundlicher gestalten und organisieren. Helfen können dabei die Gefährdungsbeurteilung und der hier vorgestellte Pausencheck.

**Pflegekräfte sensibilisieren und unterstützen.** Pflegende sollten ihr eigenes Pausenverhalten hinterfragen und im Team diskutieren. Gemeinsam entwickelte Lösungen, wie z. B. Absprachen, Springerregelungen und feste Pausenfenster machen regelmäßige Pausen wahrscheinlicher. Schulungen können zudem helfen, Erholung zu lernen.

**Führungskräfte überzeugen, schulen und bestärken.** Wer andere führt, trägt Verantwortung – für erholungsfördernde Arbeitsbedingungen und als Vorbild für die Beschäftigten. Der positive Einfluss der Führungskräfte auf das Pausenverhalten der Pflegenden ist unverzichtbar. Weiterbildungen zum Thema Pause und Erholung, aber auch zur guten Arbeitsorganisation und -gestaltung sensibilisieren und befähigen Führungskräfte für diese Aufgabe.



**Zum Schluss die wichtigsten Pausenregeln:**

- P** Planen Sie Ihre Pausen bereits zu Arbeitsbeginn. Pausieren Sie während des Arbeitstages lieber häufiger und kürzer als einmal lang.
- A** Achten Sie auch bei hoher Arbeitsbelastung darauf, dass Ihre Ruhepausen stattfinden. Laut ArbZG sind ab einer Arbeitszeit von sechs Stunden Ruhepausen von mindestens 30 Minuten Dauer verpflichtend. In vielen Unternehmen wird die Pausenzeit automatisch vom Zeitkonto abgebucht. Ein Verzicht auf die Ruhepause lohnt sich daher nicht.
- U** Unterbrechen Sie Ihre Arbeit gelegentlich. Nicht nur bei körperlich anstrengender Arbeit, sondern auch bei Dokumentationsarbeit am Schreibtisch sind Tätigkeitswechsel oder kurze Bewegungspausen wichtig. Lassen Sie die Arbeit ruhen oder wechseln Sie kurz Ihre Tätigkeit. Verändern Sie Ihre Körperhaltung, indem Sie sich entspannt hinsetzen oder kurz an die frische Luft gehen.
- S** Stärken Sie Ihre eigene Erholungsfähigkeit. Erlernen Sie Entspannungstechniken. Sprechen Sie das Team an, das für das betriebliche Gesundheitsmanagement verantwortlich ist. Schildern Sie Ihre Wünsche und Vorstellungen.
- E** Entdecken Sie, was Ihnen in der Pause guttut. Die Erholungswirkung von Pausenaktivitäten ist bei Menschen unterschiedlich. Probieren Sie verschiedene Dinge aus und gehen Sie erholungswirksamen Aktivitäten häufiger nach.

# Literatur

**Amlinger-Chatterjee, M., 2016.** Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Atypische Arbeitszeiten. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**Arlinghaus, A., 2017.** Wissensarbeit. Aktuelle Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Backé, E. M., Schellewald, V., Reichel, K., Ellegast, R., Latza U., 2020.** Workshop Gesundheitsgefährdung durch langes Sitzen am Arbeitsplatz – Teil II Betriebliche Lösungsansätze. Gesundheitswesen, 82, 632–638.

**Bayerischer Rundfunk (BR), 2018.** Studie: Altenpflegekräfte doppelt so häufig erwerbsunfähig. Verfügbar unter: <https://www.br.de/nachrichten/deutschland-welt/studie-altenpflegekraefte-doppelt-so-haeufig-erwerbsunfaehig,QzYuk6j>

**Binnewies, C., Sonnentag, S., Mojza, E. J., 2009.** Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. Journal of Organizational Behavior, 30, 67–93.

**Binnewies, C., Hahn, V., 2012.** Erholung leicht gemacht: Informationen, Tipps, Übungen. Verfügbar unter: <https://www.wdr.de/tv/applications/fernsehen/wissen/quarks/pdf/Entspannung.pdf>

**Blasche, G., 2020.** Erholung 4.0: Warum sie wichtiger ist denn je. Wien: Maudrich.

**Blum, K., Offermanns, M., Steffen, P., 2019.** Situation und Entwicklung der Pflege bis 2030. Düsseldorf: Deutsches Krankenhausinstitut (DKI).

**Bull, F. C., Al-Ansari, S. S., Biddle, S, ..., Willumsen, J. F., 2020.** World Health Organization 2020 guidelines on physical activity and sedentary behavior. British Journal of Sports Medicine, 54, 1451–1462.

**Bundesagentur für Arbeit (BA), 2020.** Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Berufe/Generische-Publikationen/Altenpflege.pdf>

**Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), 2019.** Gesunde Arbeitsbedingungen in Pflegeeinrichtungen. Verfügbar unter: [http://www.praevention-fuer-pflegende.de/files/pflege-praevention40/Gesunde%20Arbeitsbedingungen%20in%20Pflegeeinrichtungen\\_online.pdf](http://www.praevention-fuer-pflegende.de/files/pflege-praevention40/Gesunde%20Arbeitsbedingungen%20in%20Pflegeeinrichtungen_online.pdf)

**Dai, H., Milkman, K. L., Hofmann, D. A., Staats, B. R., 2015.** The impact of time at work and time off from work on rule compliance: The case of hand hygiene in health care. *Journal of Applied Psychology*, 100, 846–862.

**Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK), 2018.** Ergebnisse zur Online-Umfrage „Dienstplan“. Verfügbar unter: <https://www.dbfk.de/de/presse/meldungen/2019/Ergebnisse-der-Meinungsumfrage-zu-guter-Dienstplanung-in-der-Pflege.php>

**DIN EN ISO 10075-1, 2018.** Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe. Berlin: Beuth.

**Fischer, D., Lombardi, D. A., Folkard, S., Willets, J., Christiani, D. C., 2017.** Updating the „Risk Index“: A systematic review and meta-analysis of occupational injuries and work schedule characteristics. *Chronobiology International*, 34(10), 1423–1438.

**Fuchs-Frohnhofen, P., Scheen, S., Metzen, D., Bessin, C., Hammann, G., Palm, G., Bogert, B., 2019.** Handlungsanregung für eine gelingende Verhältnisprävention in der stationären Altenpflege. *Gesunde Arbeitsbedingungen in Pflegeeinrichtungen*. Würselen: Pflege Prävention 4.0.

**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.

**Glaser, J., Höge, T., 2005.** Probleme und Lösungen in der Pflege aus Sicht der Arbeits- und Gesundheitswissenschaften. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**Hahn, V. C., Binnewies, C., Sonnentag, S., Mojza, E. J., 2011.** Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 202–216.

**Jacobs K., Kuhlmeier, A., Greß, S., Klauber, J., Schwinger, A., 2019.** *Pflege-Report 2019*, Schwerpunkt: Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher? Berlin: Springer.

**Jaensch, P., Fugli, U., Ott, J. M., Winter, W. & Zerth, J., 2020.** Organisationskultur und -gerechtigkeit, betrieblicher Wandel und Gesundheit: eine Auseinandersetzung am Beispiel „Pausengestaltung“ in der Pflege. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2020: Gerechtigkeit und Gesundheit* (S. 295–309). Berlin: Springer.

**Joiko, K., Schmauder, M., Wolff, G., 2010.** Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**Jorch, G., Kluge, S., König, F., Markewitz, A., Notz, K., Parvu, V., Quinte, I. M., Schneider, D., Sybrecht, G. W., Waydhas, C., 2010.** Empfehlungen zur Struktur und Ausstattung von Intensivstationen. Berlin: Deutsche Interdisziplinäre Vereinigung für Intensiv- und Notfallmedizin (DIVI) Verfügbar unter: <https://www.divi.de/joomla-tools-files/docman-files/publikationen/intensivmedizin/20101130-publikationen-empfehlungen-zur-struktur-v-intensivstationen-langversion.pdf>

**Knauth, P., Karl, D., Elmerich, K., 2009.** Lebensarbeitszeitmodelle. Chancen und Risiken für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe.

**Latza U., Bucksch J., Wallmann-Sperlich B., 2020.** Workshop Gesundheitsgefährdung durch langes Sitzen am Arbeitsplatz – Teil I wissenschaftliche Perspektiven. Gesundheitswesen, 82, 623–631.

**Lohmann-Haislah, A., 2012.** Stressreport Deutschland 2012: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**Lohmann-Haislah, A., Wendsche, J., Escobar Pinzon, L. C., Schulz, A. D., Schöllgen, I., 2019.** Einflussfaktoren und Folgen des Ausfalls gesetzlicher Ruhepausen bei Pflegekräften in Deutschland. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 73(4), 418–438.

**Melzer, M., 2020.** Arbeitssituation und Gesundheit beruflich Pflegender. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Stressreport Deutschland 2019: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, S. 136–145. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**Rogers, A. E., Hwang, W. T., Scott, L. D., 2004.** The effects of work breaks on staff nurse performance. Journal of Nursing Administration, 34, 512–519.

**Sonnentag, S., Fritz, C., 2007.** The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure assessing recuperation and unwinding at work. Journal of Occupational Health Psychology, 12, 204–221.

**Sonnentag, S., Fritz, C., 2015.** Recovery from job stress: the stressor-detachment model as an integrative framework. Journal of Organizational Behavior, 36, 72–103.

**Sonnentag, S., Jelden, S., 2009.** Job stressors and the pursuit of sport activities: A day-level perspective. Journal of Occupational Health Psychology, 14, 165–181.

**Stimpfel, A. W., Aiken, L. H., 2013.** Hospital staff nurses' shift length associated with safety and quality of care. Journal of Nursing Care Quality, 28(2), 122–129.

**Techniker Krankenkasse (TK), 2019.** Gesundheitsreport 2019 – Pflegefall Pflegebranche? So geht's Deutschlands Pflegekräften. Hamburg: Techniker Krankenkasse. Verfügbar unter: <https://www.tk.de/resource/blob/2066542/2690efe8e801ae831e65fd-251cc77223/gesundheitsreport-2019-data.pdf>

**ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft.** Nachtarbeit: Allein in der Nacht. Verfügbar unter: <https://gesundheit-soziales.verdi.de/service/drei/drei-60/++co++11a64236-e79b-11e6-abb8-52540077a3af>

**Wendsche, J., Ghadiri, A., Bengsch, A., Wegge, J., 2017.** Antecedents and outcomes of nurses' rest break organization: A scoping review. *International Journal of Nursing Studies*, 75, 65–80.

**Wendsche, J., Lohmann-Haislah, A., 2016a.** Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Pausen. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

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

**Wendsche, J., Lohmann-Haislah, A., Wegge, J., 2016b.** The impact of supplementary short rest breaks on task performance – A meta-analysis. *Sozialpolitik.CH*, 2, 1–24.

**Wendsche, J., Wegge, J., 2014.** Ein Rahmenmodell zur Anwendung von Kurzpausensystemen im Arbeitskontext. In *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit – Psychologie der gesunden Arbeit – 18. Workshop 2014*, S. 439–442. Kröning: Asanger.

## Impressum

### Pausen in der Pflege gut gestalten

#### 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](mailto:info-zentrum@baua.bund.de)  
Internet [www.baua.de](http://www.baua.de)

#### Zitiervorschlag

Melzer, Marlen und Wendsche, Johannes, 2021. Pausen in der Pflege gut gestalten.  
Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baa: Praxis.

#### Autorin und Autor

Dr. Marlen Melzer, Dr. Johannes Wendsche  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Die Autorin und der Autor danken Liliann Lehrke, Elisabeth Klagge und Denise Doan für ihre Unterstützung bei der Erstellung dieser Publikation.

#### Text

KONTEXT Oster & Fiedler GbR, Dortmund

#### Redaktion

Tobias Frindte, Dr. Andrea Thalmann  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

#### Grafik

eckedesign, Berlin

#### Fotos

Alle Fotos Uwe Völkner / Fotoagentur FOX, Lindlar. Die Fotos für diese *baa: Praxis* entstanden mit freundlicher Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Seniorenheime Freiberg gemeinnützige GmbH.

#### Herstellung

Bonifatius GmbH, Paderborn

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.

2. Auflage, September 2021  
ISBN 978-3-88261-290-5 (Print)  
doi.10.21934/baa:praxis20200702 (online)



[www.baua.de/dok/8840000](http://www.baua.de/dok/8840000)

