



## Fragen und Antworten (Best-of)

---

### Dauer und Lage von Pausen

#### **Wie kurz oder lang kann eine Entspannungsphase/Pause sein, auch nur ein paar Sekunden? Oder braucht es eine Minstdauer?**

Es gibt durchaus unterschiedlich lange Entspannungsphasen. Je nachdem, wie stark die Beanspruchung vorher war, ist evtl. eine längere Erholung bzw. Entspannung nötig. Das ist sehr individuell und hängt neben der Dauer und Intensität der Belastung auch von den persönlichen Ressourcen ab, z.B. welche Fähigkeiten die Person zur Bearbeitung der Aufgabe mitbringt oder wie ihr Gesundheitszustand allgemein ist.

Es werden verschiedene Pausenlängen unterschieden:

*Mikropausen* sind weniger als eine Minute lang und helfen dabei, zwischendurch Stress abzubauen, Denkblockaden zu lösen oder die Konzentration zu steigern, z.B. einfach kurz die Augen schließen, sich dehnen und strecken, gähnen.

*Minipausen* sind eine bis fünf Minuten lang. In dieser Zeit können Beschäftigte aufstehen, sich strecken und dehnen, ein Lieblingslied hören, frische Luft schnappen oder kurz mit Kollegen plauschen.

*Längere Pausen* dauern länger als zehn Minuten. Die Mittagspause sollte im besten Fall mindestens 30 Minuten umfassen.

Die Arbeitsstättenverordnung Anhang 6 sieht bei der Arbeit am Bildschirm nach 50 Minuten eine Pause von 5-10 Minuten vor, die vom Arbeitgeber bezahlt wird. Es ist nicht erlaubt, diese Zeit aufzusparen. Mehrere Kurzpausen sind sinnvoll und erhöhen die Wirksamkeit.

#### **Wie lange kann das Gehirn konzentriert arbeiten und wie lange dauert die Müdigkeit des Gehirns im 90 min-Intervall an?**

90 Minuten werden im Durchschnitt als Konzentrationsintervall empfohlen. Allerdings hat natürlich auch die persönliche Konstitution und die Aufgabe einen Einfluss. Die Dauer der Müdigkeit/Erholungsphase ist abhängig von der jeweiligen Belastung.

#### **Wie lange sollte nach 90 Minuten Konzentration Pause verbracht werden, um wieder voll leistungsfähig zu sein. (natürlich abhängig von der Qualität der Pause?)**

Hier gibt es keine exakte Vorgabe, wie lange die Pausen sein sollten. Die Dauer der Pause nach einer 90-minütigen Konzentrationsphase ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Zum einen von der Belastungsintensität, dem Grad der persönlichen Beanspruchung und natürlich auch von der aktuellen persönlichen Konstitution. So können entweder Minipausen von wenigen Minuten, die aktiv gestaltet sind, wie z.B. mit einer kleinen Entspannungsübung, aus dem Fenster schauen oder eine „Biopause“ für den Toilettengang oder das Trinken für Erholung sorgen oder aber längere Pausen, um den notwendigen Ausgleich herzustellen.

#### **Kann ich irgendwie erfahren, wann mein Gehirn in die Phasen umschaltet, in welchen ich Schachweltmeister werden kann und wann auf die Phasen, in welchen ich lieber Kunstwerke bewundern soll?**

Natürlich hilft ein gutes Gespür für den eigenen Energiehaushalt dabei, zu entscheiden, wann der entsprechende Zeitpunkt gekommen ist. Wenn es uns allerdings schwerfällt, den eigenen Akkustand im Blick zu behalten, dann können uns regelmäßige Erinnerungen dabei unterstützen, rechtzeitig vom Schachweltmeister-Modus umzuschalten.

## Gestaltung von Pausen

### **Wie schafft man es die Zeit, die für die Erholung da sein sollte, auch für die Erholung zu nutzen? Fest einplanen in den Tagesablauf?**

Ja, das ist eine gute Strategie, bei der Tagesplanung auch kleinere und größere Erholungsphasen mit einzuplanen. Manchmal hilft es auch, sich kleine Erinnerungen zu setzen z.B. in Form einer Erinnerungsfunktion im Kalender.

### **Kann im Homeoffice die Erledigung von Hausarbeit eine Erholung sein, weil man etwas anderes macht?**

Die Beschäftigung mit einer andersartigen Tätigkeit kann durchaus eine Erholung darstellen. Häufig berichten Personen, dass sie z. B. beim Aufräumen, Spülen, Kochen oder sonstigen Haushaltstätigkeiten entspannen und abschalten können. Wie wir uns erholen, ist sehr individuell. Die Suche nach Tätigkeiten, die andersartig zu dem sind, womit wir uns den ganzen Tag beschäftigen, ist sehr empfehlenswert. Wenn ich z.B. im Homeoffice viel sitze, eignet sich eine kurze Bewegungspause sehr gut. Das kann z.B. auch das Ausräumen der Spülmaschine sein.

### **Wie soll eine aktive Pause für Arbeitnehmer aussehen, die während ihrer Tätigkeit ständig stehen, sollten diese eher was im Sitzen machen. Für Arbeitnehmer im Büro sind die Bewegungsübungen sicher entspannter?!**

Pausen sind immer dann sehr wirkungsvoll, wenn sie andersartig gestaltet sind. Wenn Mitarbeitende während ihrer Arbeit viel stehen müssen, könnte das Sitzen, mit hochgelegten Beinen, zu körperlicher Erholung führen. Ggf. könnte auch ein Spaziergang, also in eine andere Form der Bewegung zu kommen, für den einen oder anderen entspannend sein. Zusätzlich ist eine mentale Ablenkung zur Arbeit empfehlenswert.

### **Halten sie eine „verpflichtende“ Pausenzeit (z.B. durch automatisches Abschalten der Computer zum Zeitpunkt der Mittagspause) für sinnvoll?**

Das kommt sicherlich sehr auf die Tätigkeit und die eigene Disziplin an. Wenn ich gerade mitten in der Erledigung einer Aufgabe stecke und dann der Computer herunterfährt, kann es auch dazu führen, dass der Wiedereinstieg in die Aufgabe viel Energie und Zeit kostet. Bei manchen Tätigkeiten ist es wahrscheinlich sinnvoll eine Aufgabe erst zu Ende zu führen. Vielleicht kann eine Zwischenlösung aber sein, sich einen Wecker zu stellen für die Pause. Falls der Zeitpunkt gerade ungünstig ist, kann man die Pause evtl. noch einmal 5 Minuten nach hinten verschieben und sich einen Punkt suchen, an dem man die Aufgabe nach der Pause gut weiterführen kann.

### **Hier geht es ja nun vor allem um Erholung von Bürotätigkeiten. Inwieweit kann ich das gut auf unsere Erzieher\*innen umlegen?**

Diese Berufsgruppe sollte, in guter Absprache mit den Kollegen, besonders darauf achten, dass die gesetzlichen Pausen so verbracht werden können, wie es für die Erholung notwendig ist. Viele werden die Pause gerne allein und in Ruhe oder mit den Kollegen verbringen wollen. Aber auch die berufsspezifischen Möglichkeiten der Erholung können genutzt werden: Vorlesen und gemeinsames Betrachten von Büchern, Betreuung der Mittagsruhe sowie Ausflüge in die Natur können kleine Erholungsinseln enthalten. Vielleicht kann eine kurze Erholung in der Toilettenpause erfolgen, in dem ich einmal tief durchatme. Falls diese regelmäßigen kleinen Pausen nicht möglich sind, ist es umso wichtiger, sich dann um seine Erholung zu kümmern, wenn diese möglich ist. Also z.B. nach Feierabend.

### **Welche Tipps kann ich Monteuren geben, die im Kundendienst viel wechselnde Arbeiten ausführen bzw. Monteuren, die im Neubau tätig sind?**

Sie alle Hinweise des heutigen Seminars an Ihre KollegInnen weitergeben. Was davon sich genau für den Berufsalltags eines Monteurs eignet, können Sie am besten direkt mit den betroffenen Beschäftigten diskutieren. Vielleicht sind einige Übungen abzuwandeln, damit sie auch bei hoher Arbeitsdichte anwendbar sind. Vielleicht geben Sie die Frage auch einmal an Ihre KollegInnen ab: Was könnt ihr euch als Monteure vorstellen, für die eigene Erholungsfähigkeit zu tun?

### **Wie sieht es mit einem Bürohund aus? Wir überlegen, ob so einer für die Mitarbeiter eine Erholung sein kann. Für den Besitzer, weil er den Hund mitnehmen kann, für die Mitarbeiter, weil sie sich eventuell motivierter fühlen. Kann man sowas in einem 8-Stunden-Tag integrieren? Oder sehen Sie da eher Stress als Erholung?**

Das ist eine sehr schöne Idee, die natürlich mit den Rahmenbedingungen im Unternehmen vereinbar sein muss. Viele Beschäftigte schätzen die Möglichkeit sehr, den eigenen Hund mit ins Büro nehmen zu können. Ob das Ganze letztlich in Stress oder Erholung umschlägt, sollten Sie vorab mit allen Beschäftigten im Team besprechen.

### **Zählt denn Lesen eines Buches in der Pause auch zur Erholung?**

Was Ihnen gefällt, kann zu Ihrer Erholung beitragen. Allerdings bietet es sich häufig an, sich Maßnahmen zu suchen, der ihrer Arbeitsaufgabe gegenübersteht und andersartig ist; also, wenn man viel sitzt, aufstehen; wenn man sich viel bewegt, hinsetzen, vielleicht die Beine hochlegen. Menschen, die viel sprechen und mit anderen Personen zusammen sind, erholen sich evtl. gut, wenn Sie schweigen können und etwas allein unternehmen.

### **Wie sieht es mit Power Nap aus?**

Ein Power Nap ist ebenfalls eine gute Strategie zur Steigerung der persönlichen Erholung und Leistungsfähigkeit. Ein kurzes Nickerchen gibt neue Energie und macht fit! Zu beachten ist dabei, dass die Ruhepause nicht zu lange dauert. Die Empfehlung liegt bei bis zu 20 min.

### **Wo kann ich das Best practice Beispiel von Daimler Nachlesen?**

Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2019): New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle: Arbeit von morgen heute gestalten, Seite 47 online unter [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-5436648.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf)

### **Wo finde ich Sammlungen von Übungen bzw. Programmen der AOK bzgl. Achtsamkeit, Entspannung und ausgleichenden Bewegungen für sich selbst oder zum Weiterleiten an Kollegen?**

In allen App-Stores lässt sich die AOK-App „Lebe Balance“ herunterladen. Sie verbessern dadurch die Wahrnehmung für Ihr eigenes Befinden und gewinnen Abstand von dem, was Sie belastet oder stresst. Das Training stärkt Ihre persönlichen Schutzfaktoren und unterstützt Sie, auch in hektischen Zeiten ausgeglichen zu bleiben. Die App speichert Daten nur auf dem Gerät des Nutzers.

Außerdem gibt es das digitale Kursprogramm der AOK unter folgendem Link

[Gesundheitskurse | AOK – Die Gesundheitskasse](#)

Dort finden sich Angebote von Entspannung mit PMR bis zu Achtsamkeit.

Einen Podcast zu dem Thema finden Sie unter

[„gib 8 | Geführte Meditationen und Achtsamkeit“ auf Apple Podcasts](#)

Darüber hinaus gibt es die BGF-Homepage der AOK. Dort finden sich unter dem Stichwort psychische Gesundheit verschiedene Beiträge, Hinweise und Links zum Thema Entspannung und „Stress im Griff“.

[Entspannung & Erholung | AOK - Die Gesundheitskasse](#)

## **Urlaub**

### **Wie lange sollte ein Urlaub sein?**

Je nachdem, wie erschöpft ich bin. Eine Woche ist sehr zu empfehlen, danach ist der Erholungszuwachs meist nicht mehr so hoch. Es ist aber immer individuell, welche Länge des Urlaubs als erholsam empfunden wird.

### **Gibt es aus der Forschung ein Ergebnis wie die Urlaubsgestaltung innerhalb eines Jahres konkret gestaltet werden sollte, um eine maximale Erholung zu erreichen? Bei uns im Unternehmen ist es Standard, dass man nur einmal im Jahr 3 Wochen Urlaub am Stück nimmt.**

Wie der Jahresurlaub gestaltet werden sollte, ist sicherlich sehr individuell und hängt von der persönlichen Belastung und den Vorlieben jedes einzelnen ab. Wie wir eben gehört haben, geht die Empfehlung in die Richtung, lieber mehrere kürzere Urlaube über das Jahr zu verteilen als nur einen großen zu machen.

## Herausforderungen bei der Pausengestaltung

**Das Arbeitszeitgesetz sieht vor, dass Teilzeitkräfte unter 6 Stunden keinen Pausenanspruch haben. Bei einem 6-Stunden-Tag werden aber trotzdem oft Überstunden gemacht, aber keine Pause, da ja "nur" in Teilzeit. Wie kann man hier entgegenwirken?**

Teilzeitkräfte können kleine Mikropausen in ihren Arbeitsalltag einbauen, in denen sie zwischendurch z.B. kleine Entspannungsübungen oder Lockerungsübungen durchführen.

Die Gefahr von Mehrarbeit auf Kosten regelmäßiger Pausen ist gerade bei Teilzeitkräften groß. Oft bietet sich in einem ersten Schritt eine Ursachenanalyse, gemeinsam mit der beschäftigten Person an: Entsteht Mehrarbeit aufgrund von hoher Arbeitsdichte oder suboptimaler Arbeitsabläufe? Wenn ja, können Sie als Führungskraft hier Rahmenbedingungen beeinflussen? Oder liegt es aber eher an den inneren Antreibern der Beschäftigten bzw. dem Unbehagen, "Nein" zu sagen. Erst wenn Sie die Ursachen gut kennen, können Sie sich gemeinsam auf die Suche nach passenden Lösungen begeben.

**Ich habe das Gefühl, dass ich seit dem vermehrten Homeoffice zuhause auch schon keine Entspannung mehr fühle. Wie löse ich diese „Verknüpfung“ im Gehirn wieder?**

Das Arbeiten im Homeoffice kann für manche eine Herausforderung für die eigene Erholung und Entspannung darstellen, da es sonst der Ort war, an dem Erholung vielleicht automatischer stattgefunden hat. Der erste wichtige Schritt ist, genau diese Beobachtung zu machen. Danach kann man nochmal überlegen, ob man das Homeoffice auf bestimmte Bereiche zu Hause beschränken kann, z. B. nur in einem Raum arbeiten, so dass z.B. das Wohnzimmer weiterhin als privater Bereich angesehen werden kann, mit dem Erholung verknüpft wird.

Wichtig ist es auch, die Arbeitszeiten genau festzulegen und sich daran zu halten. Arbeit ist von – bis und danach ist Feierabend. Danach werden alle Reize, die einen an die Arbeit erinnern aus dem Sichtfeld verbannt (z.B. den Laptop, To-Do Listen, Mobiltelefon etc.). Ein Spaziergang hilft dabei die Arbeitsinhalte mit jedem Schritt gedanklich weiter hinter sich zu lassen. Wenn Sie dann nach Hause kommen, ist Feierabend!!

**Nach einem langen Anfahrtsweg zur Arbeit ist man bei Ankunft manchmal schon müde... wie kann man dem Entgegenwirken?**

Gerade bei vollen Straßen und langen Anfahrten ist man schon vor der eigentlichen Arbeit besonders gefordert. Möglicherweise hilft dabei zu prüfen, ob man der Rush Hour nicht „wegfahren“ kann, d.h. vor/oder nach dem großen Stau zur Arbeit fährt. Oder aber die Fahrt möglichst angenehm zu gestalten: Die Lieblingsmusik oder Hörbücher hört, den Fahrersitz optimal einstellt und nach der Ankunft an den Arbeitsort 5 Minuten Aktivierungsübungen durchführt.

**Wie sieht es mit der Erholung bei Mitarbeitenden aus, die nebenberuflich noch studieren/eine Weiterbildung machen und gerade in Prüfungsphasen ein hohes Stresslevel haben und aufgrund von Vorlesungen und Lernphasen, fast keine Zeit haben eine „richtige“ Erholung zu bekommen.**

Gerade Mitarbeitenden, die hoch belastet sind, sollten in ihrem vollgepackten Alltag darauf achten, Erholungsinseln in den Alltag einzubauen. Wie sie Termine beruflicher Art haben, hilft es Termine mit sich selbst auszumachen, um sich wirklich die Zeit für Ausgleich und Erholung zu nehmen. Weiterhin helfen „Mikropausen“, z.B. durch ganz bewussten Genuss einer Tasse Tee oder 5 Minuten Pause am offenen Fenster - kombiniert mit einer Atemübung.

Besonders belastete Menschen sollten häufiger arbeitsgegensätzliche Erholungsaktivitäten praktizieren. Sie sollten bewusst und aktiv Entspannung in den Tag einbauen, Pausen nutzen und so gestalten das diese erholsam sind. Und sie sollten regelmäßig Kurzpausen machen. Insgesamt empfiehlt es sich in anstrengenden Phasen Erholungsstrategien häufiger und bewusster anzuwenden.

**Die Mitarbeiter im Unternehmen sind sehr motiviert. Es wird gefordert sich sehr mit den Themen und Projekten zu identifizieren und sich einzubringen. Das tun auch viele sehr stark, nur hat das zur Folge, dass der Erfolgsdruck der Projekte auch intensiv in die Personen hineinwirkt und nicht mehr abgeschaltet werden kann, und viele Ängste entstehen, die nicht mehr loslassen. Wie kann hier wirksam entgegengewirkt werden?**

Das sind Fragestellungen, die in Richtung „interessierte Selbstgefährdung“ gehen. Beschäftigte mit hohem Eigeninteresse am Erfolg ihres Projektes, die aber ihre eigenen Grenzen nicht beachten. Eine Empfehlung ist hier, das Thema der Belastung und Erholung im Unternehmen offen anzusprechen und Mitarbeitende und Führungskräfte dafür zu sensibilisieren. In Teamgesprächen könnte jeweils nach der Auslastung gefragt werden und überlegt werden, inwieweit Entlastung geschaffen werden kann. Dies kann natürlich auch in 4-Augen-Gesprächen zwischen Mitarbeitenden und

Führungskraft geschehen. Unterstützen können dabei auch Trainingsprogramme, wie „Gesund Führen“ oder Umgang mit Stress bzw. Stressmanagement.

### **Durch die berufliche Belastung schlafe ich nachts nicht gut und erhole mich daher nicht. Wie kann ich hier Erholung finden?**

Da gibt es vielleicht mehrere Ansätze. Häufig hilft Bewegung (vor allem tagsüber) und der Einsatz von Entspannungstechniken (z.B. Progressive Muskelrelaxation (PMR), Autogenes Training oder auch Yoga) die Schlafqualität zu erhöhen. Zudem könnte am Ende des Tages auch helfen, eine Art „Tagebuch“ zu führen, in dem ich mir meine Belastungen niederschreibe, um sie aus dem Kopf zu bekommen. Allerdings wäre natürlich auch zu klären, inwieweit die berufliche Situation zu verändern ist, damit die Ursache der Schlafstörung behoben werden kann.

### **Was kann man tun, wenn KollegInnen trotz mehrmaligem Hinweis keine Pause machen wollen und ihnen lieber ist, durchzumachen, um früher gehen zu können?**

Je nach Arbeitszeitmodell kann ein Anreiz für eine Pause sein, dass nach 6 Stunden Arbeitszeit eine halbe Stunde Pausenzeit abgezogen wird, und nach 9 Stunden entsprechend 45 Minuten. In jedem Fall ist es wichtig in diesem Thema ein Vorbild zu sein (insbesondere als Führungskraft) und selbst regelmäßig eine Pause zu machen. Vielleicht kann man die KollegInnen auch animieren, in dem man gemeinsam Pause macht.

### **Wie kann ich Produktionsmitarbeiter im Schichtdienst dazu motivieren, regelmäßig gesunde Pausen zu machen?**

Mitarbeiter\*innen sollten für die Bedeutung von Pausen und deren "Sinnhaftigkeit" sensibilisiert werden (vielleicht durch Vorträge, Workshops etc.). Führungskräfte könnten dies ebenfalls in Besprechungen einflechten. Außerdem könnte dies durch eine Kontrolle erfolgen (z. B. durch „ausstempeln“ bzw. „ausloggen“ im Zeiterfassungssystem) und direkte Ansprache. Ferner gibt es vielleicht auch die Möglichkeit ein Punktesystem zu nutzen, das es attraktiver macht, wenn Pausen genommen werden. Häufig nutzt auch die Arbeitszeit (30 Minuten nach 6 Stunden) einfach "abzuziehen", auch wenn keine Pause genommen wurde, als Anreiz dann tatsächlich eine Pause zu machen.

### **Viele Mitarbeiter nutzen die Pausen, um das Handy zu nutzen. Entsteht dadurch nicht weiterer Stress (psychisch) Thema Social Media.**

Das ist in der heutigen Zeit tatsächlich ein häufig zu beobachtendes Phänomen. Auch hier ist es wieder sehr individuell, ob mich die Beschäftigung am Handy ablenkt und tatsächlich Erholung bieten kann (z. B. wenn ich eine nette Nachricht lese oder lustige Videos anschau und lachen muss). Genauso kann das Handy natürlich weiteren Stress erzeugen. Empfehlenswert ist immer eine Andersartigkeit in seine Pause zu bringen. Also etwas zu tun, was andere Systeme im Körper anspricht, als in meiner Tätigkeit. Wenn ich viel Zeit am Bildschirm verbringe ist es in jedem Fall förderlich für die Erholung den Blick einmal auf etwas anderes zu richten, z.B. in die Natur.

### **Wie kann man die Mitarbeitenden motivieren die Pausen einzuhalten, wenn diese im Außeneinsatz sind und viele Aufträge abzarbeiten sind?**

Ein wichtiger Baustein besteht darin, auch als Führungskraft mit gutem Vorbild voranzugehen und sich selbst ebenfalls an Pausenzeiten zu halten. Gerade im Außendienst sind regelmäßige Pausen jedoch eine besondere Herausforderung. Vielleicht lohnt es sich, noch einmal gemeinsam mit dem Team die Relevanz von Erholung und regelmäßigen Pausen zum Thema zu machen. Nur, wer selbst davon überzeugt ist, dass sich die Pause langfristig mehr lohnt als durchzuarbeiten, wird sich motivieren können.

### **Man wird heutzutage von vielen Seiten gefordert: auf der Arbeit Stress und Druck, die Familie, die auch noch etwas will und fordert. Wenn man "nein" sagt, sind manche sauer und eingeschnappt. Man hat das Gefühl, man läuft im Hamsterrad. Wie kann man da am besten gegenwirken bzw. Grenzen ziehen?**

Das ist in der Tat eine der großen Herausforderungen unserer Zeit. Natürlich fällt es uns schwer "Nein" zu sagen, wenn andere Personen daraufhin negativ reagieren. Manchmal ist ein "Nein" aber gar nicht so schlimm, wie wir es uns im Kopf oft ausmalen. Dann sind es häufig die eigenen inneren Ansprüche, die uns weismachen wollen, dass andere uns womöglich nicht mehr mögen, wenn wir für unsere eigenen Rechte eintreten. Vielleicht hilft ein offener Austausch mit Freunden und KollegInnen darüber, wie man eigene Grenzen aufzeigen kann, ohne dabei anderen vor den Kopf zu stoßen.

**Viele Dinge und Vorschläge passen nicht auf international arbeitende Unternehmen, bei denen Entscheider z.B. auch in Asien oder USA sitzen.**

Das stellt in der Tat noch mal eine besondere Herausforderung dar. Vielleicht können Sie dennoch einige der Impulse für sich mitnehmen und überlegen, wie diese auf ihren ganz individuellen beruflichen Kontext anzupassen sein könnten. Jedoch sind die biologischen Grundlagen für alle Menschen gleich, unabhängig von kulturellen Unterschieden und anderen arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen. Versuchen Sie die Vorteile, die sich für das Unternehmen ergeben in den Vordergrund zu stellen. Siehe auch die Antwort der folgenden Frage.

### **Wichtigkeit des Themas/Einbindung von Führungskräften**

**Wenn Unternehmen nicht erholungsfreundlich gestaltet wird, weil man sonst investieren müsste, bringt die ganze Theorie von tollen Rahmenbedingungen nichts. Wenn Führungskräfte der Meinung sind, dass es in den letzten 50 Jahren ja auch funktioniert haben, ohne Schnick-Schnack mit tollen Pausen- und Erholungsräumen, kann man als Mitarbeiter nichts ändern. Wie kann man diese Meinung der Führungskräfte ändern, ohne groß anzuecken bzw. den Stempel aufgedrückt bekommt, dass man nur Pausen und Erholung im Kopf hat, anstatt zu arbeiten? Haben Sie hier einen Lösungsansatz?**

**Und wie kann man die Führungskräfte von der Wichtigkeit des Themas überzeugen, damit es auch gelebt wird?**

Man sollte darstellen, dass das Thema Erholung nicht nur ein weicher Faktor ist, sondern sich die Auswirkungen auch in Zahlen zeigen. Es passieren weniger Fehler, es gibt weniger AU Tage, die Fluktuation ist geringer, es passieren weniger Unfälle, Qualität und langfristig auch die Quantität der Arbeit lassen sich steigern. Der Arbeitgeber wird attraktiver und der Mitarbeitende verlässt seltener das Unternehmen. Im Umkehrschluss gibt es viele Auswirkungen von zu geringer Erholung, wie z.B. Stress und daraus resultierende Erkrankungen, die es zu verhindern gilt, damit das Unternehmen leistungsfähig bleibt und Kosten eingespart werden können.

Wichtig ist, dass es im Unternehmen eine Pausenkultur gibt, die von der GF bis zu den Führungskräften anerkannt wird, dass Pausen wichtig sind. Vielleicht hilft die Erinnerung an die gesetzlichen Vorgaben und die Fürsorgepflicht der Führungskräfte für die Gesundheit der Beschäftigten. Manchmal hilft auch der Vergleich mit dem Leistungssport: Wenn wir wollen, dass wir Hochleistungsarbeiter\*innen haben, sollten wir uns Anregungen aus dem Leistungssport holen. Leistungssportler trainieren nicht durchgängig, sondern planen auch Erholungsphasen ganz aktiv ein.

Und da wir heute "HochleistungsarbeiterInnen" sind, sollten wir das auch tun! Oder als TrainerIn (Führungskraft) darauf achten, dass unsere MitarbeiterInnen dies machen!

**Was kann ich tun, damit meine Mitarbeiter erholt zur Arbeit kommen?**

Der erste Schritt besteht oft darin, zunächst einmal zu verstehen, woran es liegt, dass die Mitarbeitenden erschöpft zur Arbeit kommen. Sind es eher arbeitsbezogene Faktoren, die Sie als Führungskraft vielleicht beeinflussen können? Oder sind es überwiegend private Belastungen, die dazu führen, dass die KollegInnen ausgelaugt zur Arbeit kommen? Neben einem persönlichen (Fürsorge-)Gespräch mit Beschäftigten bietet es sich außerdem an, die Erholungsfähigkeit auch mal zum Thema einer Teambesprechung zu machen. Was können wir gemeinsam tun, um besser abzuschalten?

**Kann man als Arbeitsgeber mehrere Pausen vorschreiben, so dass sich der Arbeitstag um diese Pausenzeiten verlängert?**

Pausen vorzuschreiben führt leider häufig dazu, dass Beschäftigte sich in ihren Freiheiten schnell eingeschränkt fühlen. Wahrscheinlich sind individuelle Lösungen - je nach Arbeitsaufgabe und Vorliebe der Person - eher von Erfolg gekrönt. Um die Selbstbestimmung der Beschäftigten zu gewährleisten, können Sie gemeinsam überlegen, was Beschäftigte davon abhält, über den Tag verteilt kleinere Pausen einzubauen. Vielleicht haben die Beschäftigten selbst schon eine gute Idee dazu, was Ihnen helfen könnte, in Zukunft mehr auf die eigene Erholung zu schauen?

Wenn Sie von der Wirkung überzeugt sind, könnten Sie auch in ihre Beschäftigten investieren. Andere Firmen bieten den MitarbeiterInnen beispielsweise an die Mittagspause zu verlängern. Diese Zeit wird zur Hälfte vom Arbeitgeber und zur Hälfte vom Arbeitnehmer getragen. Und/oder schaffen Sie eine Kultur für Kurzpausen (5-10 Minuten), beispielsweise, indem sie Bewegung vorleben.