

learning journey – Zukunftsfragen der Prävention nach Corona

Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Arbeitsmedizin
2. Oktober 2020

Anna KECLIK



Lebensraum
Arbeit
Consulting

INNENSICHT

Arbeitspsychologe: "Die Leute müssen sich auskotzen können"

Warum verstärken sich jetzt in Unternehmen Konflikte? Was kann zur Entlastung getan werden? Der Arbeitspsychologe Johann Beran berichtet aus Firmen und gibt Antworten

INTERVIEW Karin Bauer 22. September 2020, 09:00 100 Postings

FOLGENREICH

Warum die psychische Corona-Krise jetzt erst beginnt

Mehr als ein halbes Jahr nach Beginn der Pandemie wurde am Donnerstag die erste Studie über deren psychische Folgen in Österreich präsentiert. Die Belastungen sind hoch

Irene Brickner 25. September 2020, 06:00 1.909 Postings

STEFAN LASSNIG

"Corona? Ich bin müde"

Die Pandemie ist wie ein Computerprogramm, das versteckt im Hintergrund laufend Energie entzieht. Es erschöpft mich. Dieses Gefühl habe ich aber wohl nicht allein, oder?

KOMMENTAR DER ANDEREN Stefan Lassnig 28. September 2020, 06:00 670 Postings

IRENE BRICKNER

Das Coronavirus und die Psyche: Die unterschätzte Krise

Der fortgesetzte Seuchenstress hat weitreichende Folgen

KOMMENTAR Irene Brickner 25. September 2020, 06:00 335 Postings

GESUNDHEIT

Corona-Maßnahmen schaden laut Experten der Psyche

▪ Aufgrund der Krise würden die Menschen vermehrt zu Alkohol und Tabak greifen, erklären Psychiater.

vom 24.09.2020, 14:15 Uhr | Update: 24.09.2020, 14:34 Uhr

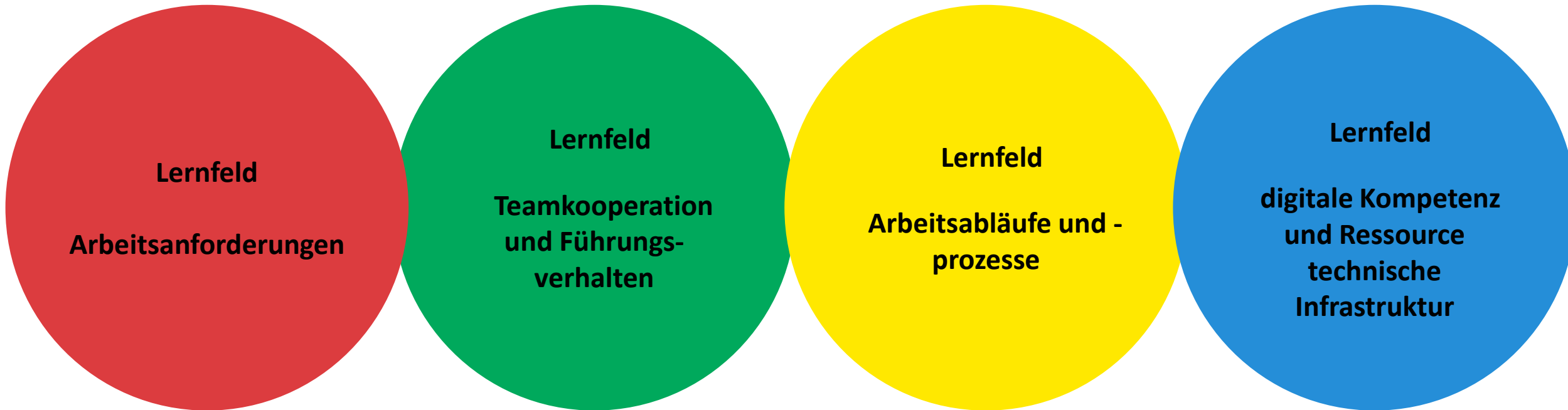
ÖSTERREICH

Maßnahmen gegen Covid-19 schaden psychischer Gesundheit

24 KOMMENTARE

24.09.2020 13:33 (Akt. 24.09.2020 20:47)

4 Lernfelder





Lernfeld Arbeitsanforderungen

Veränderte Arbeitsbedingungen als (persönliche) Herausforderung



Lernfeld Arbeitsanforderungen

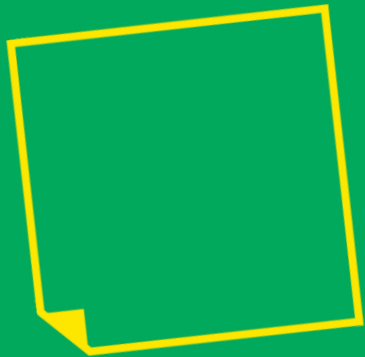
Auswirkungen der Krise je nach Lebens- und Arbeitsumständen sehr unterschiedlich

- Ebene der persönlichen Gesundheit
- Ebene der psycho-sozialen Ressourcen/Belastungen
- Ebene der beruflichen Zusammenhängen
- Gemeinsam sind die rasche und unvorhergesehene Veränderung der vertrauten strukturellen und prozessualen Rahmenbedingungen
- Viele waren gefordert, die Arbeitsfähigkeit trotz einschneidender Maßnahmen aufrecht zu erhalten.
 - Sich in den "neuen Alltag" einzufinden, sich eine Tagesstruktur und einen ungestörten Arbeitsplatz einzurichten
 - Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen (Arbeitszeit, Freizeit, Familie, Erreichbarkeit, ...)
 - Betreuungspflichten gewährleisten
 - Veränderter Umgang mit Kund*innen/ Klient*innen/Patient*innen
 - Druck mit ständig ändernden Regelungen umzugehen und gleichzeitig sind Zahlen und Ziele zu erreichen als wären wir nicht in der Krise



Lernfeld Teamkooperation und Führungsverhalten

Krisen haben einen Lupen-Effekt und zeigen latente Dynamiken in Teams auf



Lernfeld **Teamkooperation** und Führungsverhalten

- Besprechungen und Möglichkeiten zur Reflexion wurden reduziert oder blieben ganz aus
 - Teamsettings wurden von bilateralen Besprechungen/Telefonaten abgelöst
 - starke Fokussierung auf Sachinhalte beobachtbar während persönlicher Austausch und Themen rund um Kooperation in den Hintergrund gerieten
 - durch strukturelle, kommunikative und dynamische Veränderungen wurden das Wir-Gefühl und die Kohäsionskraft von Teams beeinflusst
- Krisen haben einen Lupen-Effekt und zeigen latente Dynamiken in Teams auf.
- Unterschiedliche Qualität der Teambesprechungen
 - Zusammengehörigkeitsgefühl vs. Konkurrenz während der Krise
 - Schwierigkeiten in der Kommunikation im Team
 - Mangelnde Präsenz in den Be-ziehungen

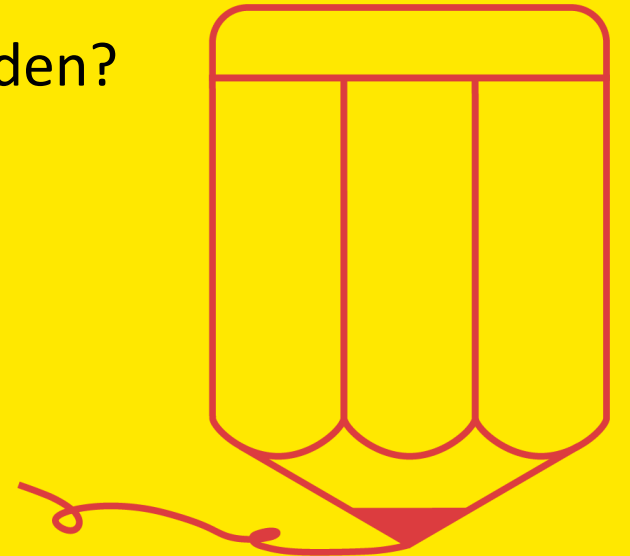
Lernfeld Teamkooperation und **Führungsverhalten**

- Corona hat gerade von Führungskräften schnelles Handeln und Entscheidungen gefordert und somit scheinbar wenig Zeit für die ebenso wichtige Funktion der Begleitung, Moderation des Austausches untereinander und die Beteiligung der Mitarbeiter*innen gelassen
- Führungskräfte haben ihre Mitarbeiter*innen nicht gesehen und damit waren /sind diese außerhalb ihres Kontrollbereichs
- Führungskräfte tun sich schwer mit Ungewissheit und Ambiguität umzugehen. Sicherheiten wie Vorhersagen, Pläne, Budgets und bewährte Geschäftsmodelle funktionieren nicht mehr so wie bisher. Zusätzlich stehen Geschwindigkeit und Komplexität diametral im Widerspruch zu sozialen Mitarbeiterbedürfnissen.
- Wertschätzung und Anerkennung durch Führungskräfte
- Entscheidungsfindung (im Dialog oder zurückgezogen alleine)
- Aktionismus statt Aktivität
- Kontrolle statt Vertrauen
- Festhalten an starren Regeln statt neue Zugänge und Lösungen



Lernfeld Arbeitsabläufe und - prozesse

Was wird für die Zukunft beibehalten und gesichert
und was kann (auch wieder) zurückgelassen werden?

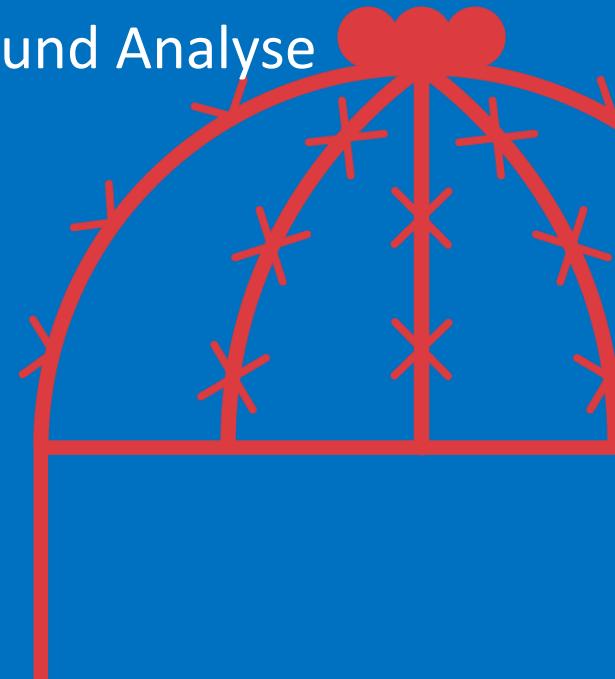


Lernfeld Arbeitsabläufe und -prozesse

- Bereits nach kurzer Vorbereitung wurden zentrale Arbeitsbedingungen entsprechend der Vorgaben der Regierung verändert – ohne dass Zeit geblieben wäre zu reflektieren, wie die Abläufe den veränderten Bedingungen angepasst werden müssen und welche Konsequenzen dies mit sich bringt.
 - In der Krise mussten vertraute Prozesse und Abläufe plötzlich und unerwartet verändert werden.
- Deshalb eröffnet diese Dimension für Organisationen eine große Lernchance,
- Störungen und Unterbrechungen des Arbeitsablaufs
 - Orientierungsmängel und fehlende Priorisierung
 - Arbeitszeit und Arbeitsmenge
 - Schnittstellen-Themen (intern und extern)
 - Informationsweitergabe und –verarbeitung

Lernfeld digitale Kompetenz und Ressource technische Infrastruktur

es braucht eine Verhaltens- und Verhältnisorientierte Reflexion und Analyse



Lernfeld digitale Kompetenz und Ressource technische Infrastruktur

- Es wird davon ausgegangen, dass digitale Kompetenz als interne (persönlicher Umgang mit Digitalisierung) sowie externe Ressource (nötige technische Ausstattung) wirkt und den steigenden Anforderungen der „neuen Arbeitswelt“ in Form eines „Stress-Puffers“ entgegenwirkt.
 - unterschiedlicher aktueller digitaler Kompetenzstand
 - unterschiedliche technische Unterstützung des Unternehmens
- es braucht eine Verhaltens- und Verhältnisorientierte Analyse
- Umgang mit Information, Daten und Inhalten
 - Digitales Lernen und technische Kompetenz
 - Digitale Identität und Sicherheit
 - Digitale und technische Infrastruktur
 - Digitale Kommunikation und Informationsweitergabe



So what...

Man muss etwas wollen, etwas können- und dann machen



Wertschätzung und Anerkennung als zwischenmenschlicher Arbeitnehmer*innenschutz

- Beitragsbereitschaft erfordert Zugehörigkeitsgefühl
- Der Mensch braucht als soziales Wesen Kontakt, Austausch und Kooperation
- Ist einmal der Bann gebrochen, wird es leicht, selbstverständlich und notwendig „einander gut aussehen zu lassen“
- Präsenz als wichtiger Faktor in Beziehungen
 - aktiv anzurufen ist Präsenz
 - Erreichbar zu sein ist Präsenz
 - Zwischendurch eine private fürsorgliche Frage zu stellen ist Präsenz
- Umeinander kümmern: Fürsorge und Respekt von Kolleginnen und Kollegen untereinander. Aufeinander in Kommunikation zugehen, anrufen, fragen, wie es geht. Plaudern. Versichern, dass alles gut ist und dass wir das gemeinsam schaffen

Führung hat Beziehungsfunktion

- Let it flow: Vertrauen in den Leistungswillen und Selbstmanagementfähigkeiten der Mitarbeiter*innen sowie in Prozesse
- Vertrauen statt Kontrolle
- dynamische Balance (Ruth Cohen) - ein eindeutiges richtig oder falsch bzw. gut oder schlecht wird nicht mehr funktionieren
- Reflexion (was ist gut gelaufen, was kann verbessert werden...)
- Erhaltung der Neugier (was könnte uns weiterbringen...) - mehr Fragen als Antworten
- Erweiterung der Denkweisen und Grenzen (zu glauben es geht nicht, geht nicht...)
- Zeit und Raum über Wahrnehmungen und Perspektiven zu sprechen
- Transparenz → das was Du sagst musst Du so meinen ABER Du musst nicht alles sagen

→ Zuversicht, Sinn und Beteiligung

Leadershipkompetenz und Selbstkompetenz ins Zentrum der Aufmerksamkeit – wollen, können, machen

- Kommunikation wird zur zentralen Kompetenz
- Authentizität, Kritikfähigkeit und Selbstreflexion sind stark gefordert
- dieser ständige Prozess der reflexiven Selbstkompetenz braucht vertrauensvollen Austausch und Außenperspektive damit es für einen selbst und für ein Kollektiv stabilisierend wirkt (Coaching, kollegiale Beratung)
- Führungskräfte brauchen mehr/eine andere Art der Unterstützung um Halt und Sicherheit in der neuen Situation durch eine veränderte Haltung zu gewinnen

Stärkung der Kohäsionskraft des Teams als zentrale Ressource

- Auf Emotionen achten: es muss geschaut werden, dass niemand allein in seinem Gehirn herumwuselt. Dass geredet wird.
 - (physisch) erlebbare Stützstrukturen: gemeinsam nachdenken, miteinander reden, einander erklären, einander hinwenden und zuhören
 - Teams können auch einmal Besprechungen ohne Führungskräfte abhalten
 - in einer Situation der Instabilität besteht die Gefahr einer Sündenbocksuche, die stark emotionalisierend ist, „das sind halt die Schwachen“ und „das sind die Starken- reißts Euch zusammen“
- Manche halten die Situation derzeit besser aus – sie haben die Aufgabe, die anderen zu beruhigen.
- Sich als Team vergegenwärtigen was zusammen bereits (auch in der Vergangenheit) an schwierigen Situationen bewältigt wurde, aktiviert individuelle und kollektive Potentiale
 - Gemeinsam (wieder) Orientierung gewinnen: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit des Geschehens als die wichtigen Bausteine der Salutogenese

Entscheide wie Du scheiterst als Teil einer wichtigen Lernerfahrung

- Menschen die Scheitern sind in der Kunst Sympathieträger*innen, mit denen wir uns gerne identifizieren. Sie repräsentieren das, was uns alle verbindet; Unsere Fehler
- Positive Fehlerkultur wird in vielen Organisationen angestrebt, tatsächlich gelebt wird potenzielles Scheitern strategisch zu vermeiden, Fehler zu verheimlichen und Schuldige zu suchen
- Fehler passieren, selten absichtlich und immer abhängig vom Kontext
- Mutige Menschen suchen die Begegnung mit der Unvollkommenheit indem sie sich *beherzt in Frage stellen und gleichzeitig den eigenen und den Fähigkeiten Anderer vertrauen* (Nassim Nicholas Taleb)

Laufende Anpassungsprozesse statt rein technische Lösungen als Schutz vor Überforderung

- Rollierende Planung - „wir brauchen einen Plan den wir dann wieder verwerfen können“
- Selbstmanagement zulassen und definierte Arbeitspakete abstecken
- Angemessene Leistungserwartung
- herkömmliche Zielerreichungs- und Kennzahlen überdenken, um gegenseitige Unterstützung zu ermöglichen
- Freiräume bei der Aufgabenerledigung (z.B. Selbstbestimmtheit über die eigene Zeit, Wahl zwischen Homeoffice und Büroanwesenheit)
- erfolgreiche Begrenzung und Fokussierung
- Knappe und klare Informationen
- Reduktion der Aufgaben und Kontinuität schaffen
- Einfachheit und Klarheit
- Lebensphasenorientierung

Um den digitalen Wandel richtig zu verstehen, müssen wir uns nicht der Technik sondern dem Menschen zuwenden

- Konzepte die Verhalten und Verhältnisse beachten kombinieren
- Hybrid aus Präsenz- und Homeoffice ermöglichen
- technische Ressourcen und Kompetenzen ausbauen
- Sich immer wieder die zentrale Frage bei der Wahl des Settings stellen:
 - WAS ist virtuell oder physisch eher machbar?
 - WELCHER zeitliche Rahmen ist dafür realistisch?
- Begrenzung der Verfügbarkeit und Erreichbarkeit im Homeoffice
- Rücksichtnahme auf die Aufmerksamkeitsspanne im virtuellen Raum
- das Informelle-Soziale vereinfachen
- Gute nicht nur technologische Verbindung derjenigen, die zu Hause arbeiten, mit denen, die am Dienort arbeiten

Mutfroh! – es wird vielleicht nicht leichter aber WIR werden besser damit umgehen – das Umgangskonzept Resilienz

- Die Widerstandsfähigkeit des Einzelnen ist in den genannten Lernfeldern ein Baustein eines resilienten Teams und Organisation.
- Die Verantwortung für die Bewältigung von Krisen im Organisationskontext kann nicht allein auf das Individuum übertragen werden.
- Dazu gehört auch die Gestaltung von resilienzfördernden Arbeitsbedingungen und ein gemeinsames Verständnis

Zusammengefasst

- Die durch COVID 19 **entstandene Krise ist wie eine Lupe, ein Verstärker** für alles, was davor schon da war, und daher eine enorme **Chance für Lernen, für Veränderung**
- Es lohnt sich diese intensiven Erfahrungen und wertvollen Beobachtungen durch einen **bewussten Wechsel vom Krisenmodus in eine reflektierende und lernende Haltung**, zu sichten und für die Zukunftsgestaltung zu nutzen.
- **Vertrauen, Neugierde, echtes Interesse gemeinsame Reflexion und Zugehörigkeit** werden die zentralen Hebel sein um zurück in die aktive Gestaltung zu kommen und die Selbstwirksamkeitsüberzeugung (zurück-) zu gewinnen.



Lebensraum Arbeit Consulting GmbH
www.lac.or.at

Ich freue mich auf eine anregende Diskussion mit Ihnen !

Welche Aspekte lösen bei Ihnen Resonanz aus?

Welche Aspekte lösen bei Ihnen Widerspruch aus?

