



Herausforderungen im Arbeitsalltag in Zeiten der Corona-Pandemie

ein Beitrag von Maximilian Baxendale, Maria Gralla und Miriam Mehler

„Nimmt das denn gar kein Ende mehr?“ – Die Corona-Krise dauert an und der zweite bundesweite Lock-down ist immer noch in der Verlängerung. Während Deutschland seine Hoffnungen auf die neuen Impfstoffe setzt, müssen wir uns weiterhin an die bekannten Einschränkungen halten: Alternativen zu den AHA-Regeln und der Beschränkung des öffentlichen Lebens sowie der eigenen sozialen Kontakte gibt es keine – zumindest keine mit derselben Wirksamkeit. Von uns wird derzeit viel abverlangt – auf kurz oder lang bleibt das nicht ohne Folgen für die Psyche. Techniken zur Stärkung der mentalen Widerstandskraft und enge Beziehungen helfen dabei die Krise durchzustehen.

Das Arbeitsleben in der Krise gestaltet sich derzeit mitunter schwierig. Die aktuelle Situation zehrt für viele an den Nerven und sorgt vielerorts für Unsicherheit, Unmut und Stress. Die Verordnungen, die massive Beschränkungen im privaten und öffentlichen Leben vorsehen, stellen auch Führungskräfte und Mitarbeitende vor große Herausforderungen. Denn trotz der Einschränkungen muss der Betrieb weiterlaufen. Wer eng im Team Zusammenarbeit, muss nun kreativ werden. Dabei bestimmen Masken, Abstand halten,

Home-Office, Online-Konferenzen und ständiges Lüften den Arbeitsalltag. Dieser Balanceakt stellt uns alle auf die Probe. Einerseits gilt es die Pandemie in den Griff zu bekommen, andererseits muss eine weitere Krise der Wirtschaft mit allen Mitteln verhindert werden. Dabei ergeben sich auch neue Chancen – wie bspw. der Siegeszug des Home-Office zeigt – die den Berufsalltag nachhaltig verändern und Erleichterungen für modernes Arbeiten in digitalen Zeiten bringen können.

Die Pandemie hat die Nachfrage nach digitalen Kommunikationsplattformen und Home-Office massiv verstärkt. So wurde im Rahmen der Mannheimer Corona-Studie ein deutlicher Anstieg von Home-Office für März und April 2020 verzeichnet:

„Mehr als ein Viertel der Erwerbstätigen (26,1 Prozent in Woche 1 und 26,5% in Woche 2) arbeiten im Home-Office. Das ist ein deutlicher Zuwachs im Vergleich zu Vor-Corona-Zeiten.“ (Möhring et al., 2020)

Während Unternehmen versuchen Arbeitsabläufe aufrechtzuerhalten, sind Mitarbeitende und Führungskräfte daran interessiert, dass der persönliche Kontakt und der Zusammenhalt der Belegschaft dabei nicht verloren gehen. Manche Unternehmen waren in der Lage die

Kommunikation online zu schalten und konnten ihren Mitarbeitenden Home-Office anbieten. Es gibt aber auch Betriebe, bei denen Home-Office schlicht nicht möglich ist, weil die Produktion vor Ort stattfindet oder der persönliche Kontakt zu Kundinnen und Kunden unerlässlich ist. Dieser Digitalisierungsschub stößt zusätzlich auf unterschiedliche Anpassungsbereitschaft bzw. -geschwindigkeit und birgt die Gefahr, dass der Austausch zwischen Kolleginnen und Kollegen auf ein Minimum reduziert wird. Denn: Wie gut und selbstbestimmt Mitarbeitende im Umgang mit Online-Tools sind, kann sich sehr unterscheiden. Bei mangelnder Erfahrung und wachsender Unsicherheit kann das auch Sorgen hervorrufen: „Wie melde ich mich jetzt an?“, „Warum können mich die Anderen nicht sehen?“, „Wieso funktioniert mein Zugriff von daheim nicht?“ – Fragen, die Ausdruck schwindender Anschlussfähigkeit sind. Führungskräfte hingegen müssen die Verantwortung für eine effektive Umstellung tragen: „Klappt das mit dem Home-Office bei den Mitarbeitenden?“, „Wie können Leistungen geprüft und kontrolliert werden?“ – das sind Fragen, die die Digitalisierung der Betriebe in Zeiten von Corona begleiten.

Resilience

Schulungs- und Trainingsmaßnahmen zur Förderung von seelischer und körperlicher Gesundheit am Arbeitsplatz

In diesem Zusammenhang gestaltet sich die Beziehungsarbeit zwischen Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräften schwieriger. Das liegt auch daran, dass der Gesamteindruck einer Person Bestandteil eines Gespräches ist und online nur teilweise vermittelt werden kann. Neben dem ruckelfreien Ablauf sind kleine Gesten oder spontane Körperbewegungen des Gegenübers wichtige Elemente täglicher Interaktion. Darüber wird schließlich die Grundlage für gegenseitiges Vertrauen und Verständnis ermöglicht. Anders formuliert: Fehlt der persönliche Bezug beim Gespräch, dann wird es schwierig über die eigenen Bedürfnisse, Sorgen oder Ängste zu sprechen. Dabei zeichnet sich die Covid-19 Pandemie laut der ersten Ergebnisse der NAKO-Gesundheitsstudie durch eine Steigerung des „wahrgenommenen Stresses sowie mehr Symptome von Depression und Angst“ aus – vor allem in der „Gruppe der unter 60-Jährigen mit Fokus auf junge Erwachsene zwischen 20 und 39 Jahren“ (A. Peters et al., 2020).

Um mit diesem zusätzlichen Stress im Krisenmodus umgehen zu können, gibt es unterschiedliche Techniken, denen eine elementare Eigenschaft zugrunde liegt: Die eigene Resilienz. Mit Resilienz

wird die psychische Widerstandskraft bezeichnet, die bei Menschen beobachtet werden kann, die keine bleibenden psychischen Probleme erleiden, obwohl sie unter starken Belastungen stehen. Unter Rückgriff auf persönliche Ressourcen können Herausforderungen sogar als Anlass für Entwicklung genutzt werden (Welter-Enderlin, 2006). Die eigene Resilienz wird in der Forschung als Ergebnis eines komplexen Prozesses der Stressbewältigung verstanden (Kalisch 2017). Darunter fallen zum Beispiel Anpassungsfähigkeiten oder Fähigkeiten des Problemlösens und der Selbstregulation. Nicht zuletzt hängt Resilienz eng mit psychischer Gesundheit zusammen (Lee et al., 2013).

Das bedeutet auch, dass Menschen mit höherer Resilienz unter den aktuellen Maßnahmen besser in der Lage sind, geeignete Strategien zu entwickeln, um den neuen Arbeitsalltag im Krisenmodus zu bewältigen. Für alle anderen gibt es gute Neuigkeiten: Resilienz kann gelernt werden und es gibt verschiedene Möglichkeiten die eigene Anpassungsfähigkeit zu steigern (Vanhove et al., 2016). Dabei gibt es einfache Tricks, die sich in jeden Arbeitsalltag integrieren lassen. Das frühe Erkennen von aufkommendem Stress ermöglicht rechtzeitiges intervenieren.

Wer regelmäßig kurz inne hält und bewusst ein paar Atemzüge nimmt, seinen Körper wahrnimmt und die eigenen Gedanken beobachtet, bemerkt aufkommenden Stress frühzeitig und kann direkt Maßnahmen ergreifen. Auch kleine Dinge wie Atem-Übungen, kurze Pausen an der frischen Luft und regelmäßige Bewegung tun nachweislich gut. Außerdem ist Lachen bekanntlich „die beste Medizin“ und wird in Kombination mit gutem Schlaf, Ernährung und sozialer Eingebundenheit als wesentlicher Immun-Booster gesehen (E. Peters et al., 2021). Schließlich helfen klare Anweisungen der Führungskräfte, damit Mitarbeitende eigene Spielräume abschätzen können, genauso wie konkretes Feedback von Seiten der Belegschaft.

Die Pandemie zeigt aber auch, dass Beziehungen intensiver gepflegt werden müssen. Betriebe, die gemeinsam Strategien entwickeln und dabei die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden und Führungskräften stärken, haben weniger Probleme bei der Umstellung und profitieren auf lange Sicht deutlich. Gutes Krisenmanagement bedeutet starker Zusammenhalt und das hat wiederum positiven Einfluss auf die individuelle Resilienz.



Stress-Management-Training Studienteilnahme KMU-GO!

In Ulm gibt es einen kompetenten Ansprechpartner für diese Fragen: Am Kompetenzzentrum für seelische Gesundheit am Arbeitsplatz LPCU (Leadership Personality Center Ulm www.lpcu.de) werden diese Fragen beforscht. Außerdem werden evidenzbasierte, praxisnahe Schulungs- und Trainingsmaßnahmen zur Förderung von seelischer und körperlicher Gesundheit am Arbeitsplatz angeboten, welche sich sowohl an Mitarbeitende, Führungskräfte wie auch Betriebsräte richten. Dazu zählen Fachvorträge und Workshops zu Themen wie Arbeit und psychosomatische Gesundheit oder Stressbewältigung – im Besonderen im Umgang mit Home-Office, als auch Trainings zur Steigerung der Resilienz oder zum Erwerb eines emotional kompetenten Führungsstils sowie Einzelcoachings für Führungskräfte. Aktuell ist beispielsweise noch die Anmeldung für ein Stress-Management-Training für Führungskräfte aus kleinen und mittelgroßen Unternehmen möglich, welches durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird. Die Teilnahme ist kostenlos und mit der Teilnahme an der

begleitenden Studie verbunden. Ziel ist es, im Rahmen des 1,5-tägigen Trainings einen kompetenten Umgang mit Stress am Arbeitsplatz zu unterstützen und auf diese Weise die Wahrscheinlichkeit stressbedingter Erkrankungen zu senken und einen gesundheits- wie beziehungsorientierten Führungsstil zu fördern (für weitere Infos: www.kmu-go.de). Dies hat gerade aktuell im Umgang mit den Veränderungen durch die Corona-Krise besondere Relevanz. Des Weiteren startet das LPCU im April mit dem Pilotprojekt „Resilienz an der Technischen Hochschule Ulm“. Beginnend mit der Befragung von 4000 Studierenden technischer Studiengänge werden zunächst psychische Belastungsfaktoren im Alltag der Studierenden identifiziert und analysiert. Hierbei werden gleichzeitig Corona-spezifische Themen in die Befragungen inkludiert und die Ergebnisse im Nachgang mit einer Vorgängerstudie verglichen. Darauf aufbauend werden maßgeschneiderte Unterstützungsangebote für die Studierenden geplant und bis Ende Juni angeboten. Ziel des Trainings ist es einerseits Wissen über Stress, Belastungen

und Resilienz zu vermitteln. Andererseits sind praktische Übungen geplant, die den Teilnehmer vielfältige Möglichkeiten bieten ihre eigenen Stress-Bewältigungsfähigkeiten kennenzulernen und eine Steigerung der eigenen Resilienz wahrzunehmen.

Zusammengefasst können wir die Krise auch nutzen, um uns die eigenen Bedürfnisse bewusst zu machen und mal etwas Neues auszuprobieren. Leitende Fragen sind: Was brauche ich, um mich wohl zu fühlen? Was gibt mir Energie? Wie kann ich gut den Kopf frei bekommen? Darüber hinaus zeigt uns die Pandemie, dass wir nur gemeinsam weiterkommen. In diesem Sinne gilt es, die eigenen Bedürfnisse auf soziale Gegebenheiten im Betrieb zu übertragen: Was brauchen wir als Team, um besser mit der aktuellen Krise umgehen zu können? So sind wir in der Lage Perspektiven zu entwickeln und Rahmenbedingungen zu schaffen, die über die Krise hinaus gute Arbeit ermöglichen.



Literatur

- Fadinger, H., & Schymik, J. (2020). *The costs and benefits of home office during the Covid-19 pandemic: Evidence from infections and an input-output model for Germany*. National Bureau of Economic Research, 9, 107–134.
- Gimpel, H., Lanzl, J., Regal, C., Urbach, N., Wischniewski, S., Tegtmeyer, P., Kreilos, M., Kühlmann, T., Becker, J., Eimecke, J., & Derra, N. D. (2019). *Gesund digital arbeiten?! Eine Studie zu digitalem Stress in Deutschland*. www.gesund-digital-arbeiten.de
- Kalisch, R., Baker, D. G., Basten, U., Boks, M. P., Bonanno, G. A., Brummelman, E., Chmitorz, A., Fernández, G., Fiebach, C. J., Galatzer-Levy, I., Geuze, E., Groppa, S., Helmreich, I., Hendler, T., Hermans, E. J., Jovanovic, T., Kubiak, T., Lieb, K., Lutz, B., ... Kleim, B. (2017). *The resilience framework as a strategy to combat stress-related disorders*. *Nature Human Behaviour*, 1(11), 784–790. <https://doi.org/10.1038/s41562-017-0200-8>
- Kellner, T., Albrecht, T., & Löffl, J. (2020). *Wie arbeitest du heute? Veränderungen von Arbeits- und Organisationsstrukturen durch die Einführung von Home-Office in Zeiten der Covid-19 Pandemie*. Lemgo: Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe University of Applied Sciences and Arts Institut für Wissenschaftsdialog. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24636.05767>
- Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Blom, A. G., Wenz, A., Rettig, T., Lehrer, R., Krieger, U., Juhl, S., Friedel, S., Fikel, M., & Cornesse, C. (2020). *Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zu Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung*. <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/55139/>
- Lee, J. H., Nam, S. K., Kim, A. R., Kim, B., Lee, M. Y., & Lee, S. M. (2013). *Resilience: A meta-analytic approach*. *Journal of Counseling and Development*, 91(3), 269–279. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x>
- Peters, A., Rospleszcz, S., Greiser, K. H., Dallavalle, M., & Berger, K. (2020). *The impact of the COVID-19 pandemic on self-reported health*. *Deutsches Arzteblatt Online*, 117(4). <https://doi.org/10.3238/arztebl.2020.0861>
- Peters, E. M. J., Schedlowski, M., Watzl, C., & Gimsa, U. (2021). *Stress und Covid-19: Ein Narrativer Review über neuroendokrin-immune Mechanismen, die eine Abwehr von SARS-CoV-2 verbessern könnten*. *PPmP-Psychotherapie-Psychosomatik-Medizinische Psychologie*.
- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L. U., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2016). *Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 278–307. <https://doi.org/10.1111/joop.12123>
- Welter-Enderlin, R. (2006). *Resilienz-Gedehien trotz widriger Umstände*. (B. Hildenbrand (ed.)). Carl-Auer-Systeme. <http://dnb.ddb.de>

Kompetenzzentrum für seelische
Gesundheit am Arbeitsplatz Ulm (LPCU)
Kornhausgasse 9
89073 Ulm

Fon: +49 731 3799 150-0

Fax: +49 731 3799 150-9

E-Mail: lpc.ulm@uniklinik-ulm.de

Web: www.lpcu.de